

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA BANCA:
PERSPECTIVAS DE FUTURO**

ANTÓNIO MANUEL CERVEIRA DUARTE

Orientação: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais: Doutor Alberto Augusto Ferreira Pereira, professor associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Doutor Mário Lino Barata Raposo, professor associado da Universidade da Beira Interior.

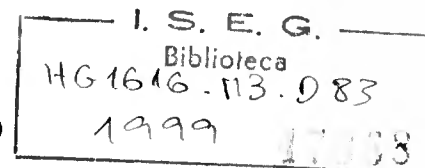
Maio/1999



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO



**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NA BANCA:
PERSPECTIVAS DE FUTURO**

ANTÓNIO MANUEL CERVEIRA DUARTE

Orientação: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Presidente: Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Vogais: Doutor Alberto Augusto Ferreira Pereira, professor associado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Doutor Mário Lino Barata Raposo, professor associado da Universidade da Beira Interior.

Maio/1999

Resumo

Os canais de distribuição são um tema que assume presentemente grande importância na actividade bancária. As transformações ocorridas, quer ao nível tecnológico, quer do próprio mercado, resultaram no incremento da concorrência, levando as instituições bancárias a actuarem de forma atenta sobre a variável do *marketing mix* - distribuição.

O presente trabalho aborda a evolução dos canais e sistemas de distribuição bancários em Portugal no período entre 1990 e 1997, respeitante aos principais grupos bancários na actualidade.

Pretende-se neste estudo identificar as relações entre as medidas de dimensão, estrutura patrimonial, funcionamento e a rentabilidade, em termos da política de distribuição adoptada, bem como identificar os grupos estratégicos existentes no sector bancário português.

Para tal, são utilizadas as técnicas estatísticas de regressão múltipla, análise cluster, análise factorial e análise MDS (Multidimensional Scaling).

Palavras Chave: Bancos e Actividade Bancária, Distribuição Bancária, Marketing, Grupos Bancários, Rentabilidade, Métodos Estatísticos.



Abstrats

Nowadays, in life banking activity the distribution's channels are one of the most important event. Either in technological level or in its own market, the transformations have occurred on increase of competition taking away the banking institutions to act attentively on the *marketing mix* distribution variable.

This work approach's the systems distribution's evolution on banking channels in Portugal since 1990 to 1997, concerned the most important banking groups alive at the present moment.

This study pretends not only identify the connection among dimension's measure, patrimonial structure, functionalism and rentability, taking account of the political distribution adopted, but also to identify the banking strategic groups alive at the Portuguese banking sector.

During this work are used multiple regression, cluster analysis, factor analysis and multidimensional scaling analysis.

Key Words: Banks and Banking Activity, Bank Distribution, Marketing, Banks Group's, Rentability, Statistical Methods.

AOS MEUS PAIS E À MINHA MULHER

AGRADECIMENTOS

O meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Vítor Gonçalves, pelo apoio e sugestões que vieram beneficiar este trabalho.

Gostaria também de agradecer ao Dr. José Barrulas pela confiança demonstrada nestes últimos dois anos.

Índice Geral

I - A importância do tema	11
II - Objectivos do trabalho	12
III - Apresentação do trabalho	13
IV - Metodologia utilizada	14
 <i>I - O ACTUAL SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS E PERSPECTIVAS FUTURAS</i>	 28
I.1. - Introdução	29
I.2. Principais traços do sector bancário português	30
I.2.1. - A actividade bancária em Portugal	30
I.2.2.- Evolução da actividade	31
I.2.3.- A cobertura geográfica das actuais agências	35
I.3 - As principais transformações no sector bancário português	36
I.4. - As principais consequências no sector bancário português	39
I.5. - Estratégias competitivas na banca	43
I.5.1. - Análise dos determinantes estruturais da indústria bancária	43
I.5.2. - O processo de criação de valor na banca	48
I.5.3. - As estratégias competitivas genéricas	53
I.6. - A futura actuação das instituições bancárias	54
I.7- A gestão do <i>marketing</i> bancário no final do século	55
 <i>II - A EVOLUÇÃO DO MARKETING BANCÁRIO</i>	 61
II.1. - O conceito de <i>marketing</i>	62
II.2. - Natureza do <i>marketing</i> bancário	62
II.3. - A evolução do <i>marketing</i> bancário	64
II.4. - Os estádios de evolução do <i>marketing</i> bancário	66
II.4.1. - Os estádios de evolução segundo Kotler	66
II.4.2. - Os estádios de evolução segundo Payne	69
II.4.3. - Análise dos estádios de evolução	73
II.5. - O <i>marketing</i> relacional	74
II.5.1. - O <i>marketing</i> relacional e os novos canais de distribuição	77
II.6. - O <i>marketing</i> individual	78
 <i>III - A GESTÃO DO MARKETING NA BANCA</i>	 80
III.1. - O desenvolvimento da gestão do <i>marketing</i> bancário	81
III.2. - Análise das oportunidades de mercado	83
III.2.1. - As etapas	83
III.2.2. - O processo de segmentação do mercado	83
III.3. - Desenvolvimento das estratégias de <i>marketing</i>	86

<i>III.4.- Planeamento dos programas de marketing</i>	88
III.4.1 - O Produto	89
III 4.1.1. - A política de produto	89
III 4.1.2. - Os meios da política de produto	92
III.4.2. - Preço	93
III.4.2.1. A política de Preço	93
III.4.3. - Comunicação	95
III.4.3.1. Política de comunicação	95
III.4.3.2.- Estádios de evolução da comunicação bancária em Portugal	96
III.4.3.3.-- Os meios da política de comunicação	97
III.4.4. - Distribuição	99
III.4.4.1. - Caracterização da distribuição pessoal	100
III.4.4.2. - Caracterização da distribuição remota	104
III.4.4.3. - Elaboração de uma política progressiva de diversificação de canais.	110
III.4.4.4. - Os sistemas de distribuição	111
III.4.5. - Processos	112
III.4.6. -Serviço ao cliente	113
III.4.7. - Pessoas	114
III.4.8. - Evidência física	115
III.4.9. - O <i>marketing mix</i> - conclusões	116
 <i>IV - A DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA</i>	 117
 IV. - A procura e oferta bancária e os canais de distribuição	 118
IV.1. - A procura bancária e os canais de distribuição	118
IV.1.1 Alterações no comportamento dos consumidores	118
IV.1.2 - O Progresso tecnológico	120
IV.1.3 - Entrada de novos concorrentes -"não bancos"	120
IV.2. - A oferta bancária e os canais de distribuição	121
IV.2.1. - Desafios à estratégia de distribuição <i>multi-canal</i>	122
IV.2.2. - Gestão dos sistemas de distribuição	123
IV.2.3. - Os canais de distribuição e as suas funções actuais	127
IV. 3 - Caracterização dos canais de distribuição na banca Portuguesa	127
IV.3.1. - Evolução dos canais de distribuição na Banca Portuguesa	128
IV.3.2. - Caracterização geral	130
IV.3.3. - As instituições bancárias e as estratégias de distribuição multi-canal	131
 <i>V - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E RENTABILIDADE</i>	 133
 V.1. - Os grupos bancários em estudo	 134
V.1.1. - A dimensão relativa dos grupos bancários portugueses	134
V.1.1.1 - A evolução nos últimos 8 anos	135
V.1.2.- Características das instituições bancárias que constituem o grupo bancário	136
V.1.3.- A Estratégia de distribuição dos grupos bancários	137
V.2.- A rentabilidade do sector e dos grupos bancários em estudo	141
V.2.1. - A evolução dos resultados do sector bancário português	142
V.2.2. - Análise de algumas variáveis nos períodos 1990-97 e 1994-97	144
V.2.3. - Evolução das variáveis entre 1990 - 1997	150
V.2.4. - Conclusão	153
V.3. - Resultados Empíricos	155
V.3.1. - Regressão múltipla	155
V.3.2. - Análise <i>cluster</i>	157
V.3.3. - Análise factorial	162
V.3.4. - Análise <i>MDS (Multidimensional Scaling)</i>	164
V. 4 .Conclusões finais do estudo	168

ANEXOS	170
Anexo A - Bancos em 1997	171
Anexo B - Denominação das variáveis	172
Anexo C - Demonstrações Financeiras e indicadores	173
Anexo E1 - Resultados Regressão ROEL	179
Anexo E2 - Resultados Regressão ROEB	179
Anexo E3 - Resultados Regressão ROA	179
Anexo E4 - Resultados Regressão DUM	179
Anexo F1 - Matriz de ponderação dos factores sem rotação.	180
Anexo F3 - Matriz dos ponderadores	180
Anexo F2 - Matriz de ponderação dos factores com rotação (varimax).	180
Anexo G1 - Matriz de distâncias	181
Anexo H1 - Análise MDS	181
Anexo H2 - Análise MDS	181
Anexo H3 - Análise MDS	182
Anexo H4 - Análise MDS	182
Anexo H5 - Análise MDS	182
Anexo H6 - Análise MDS	183
Bibliografia	184

Índice de Figuras

<i>Figura I - Número de bancos em Portugal</i>	30
<i>Figura II- Produto Bancário de Exploração</i>	32
<i>Figura III- Evolução Produto Bancário de Exploração</i>	32
<i>Figura IV- Evolução do rácio de solvabilidade bruta</i>	33
<i>Figura V- Evolução rácio de produtividade</i>	34
<i>Figura VI- Evolução da rentabilidade do sector bancário português</i>	34
<i>Figura VII- Posição em termos do activo total em 31/12/97 dos principais grupos bancários.</i>	40
<i>Figura VIII -Posicionamento dos grupos bancários em termos de rentabilidade em 1997</i>	41
<i>Figura IX- Determinantes da estratégia competitiva da indústria bancária</i>	43
<i>Figura X- Análise dos determinantes estruturais</i>	44
<i>Figura XI- Cadeia de Valor</i>	49
<i>Figura XII- Actividades da cadeia de valor e criação de valor</i>	50
<i>Figura XIII- Criação de valor num banco</i>	52
<i>Figura XIV- Etapas na Gestão do Marketing</i>	83
<i>Figura XV - Segmentação pelas características</i>	84
<i>Figura XVI- Segmentação pelas respostas</i>	84
<i>Figura XVII- Segmentação pelas características</i>	85
<i>Figura XVIII- Segmentação pelas respostas</i>	85
<i>Figura XIX - Canais de distribuição Pessoal</i>	100
<i>Figura XX - Áreas de vendas nos canais de distribuição remota</i>	105
<i>Figura XXI- Canais de distribuição remota</i>	105
<i>Figura XXII - A evolução dos grupos bancários em termos do total do sector</i>	135
<i>Figura XXIII- Evolução dos resultados no total do sector</i>	142
<i>Figura XXIV- Evolução dos resultados no Grupo BCP/Atlântico</i>	142
<i>Figura XXV- Evolução dos resultados no Grupo BES</i>	143
<i>Figura XXVI- Evolução dos resultados no Grupo CGD</i>	143
<i>Figura XXVII- Evolução dos resultados no Grupo BPI</i>	143
<i>Figura XXVIII- Evolução dos resultados no Grupo BPSM</i>	143
<i>Figura XXIX- Evolução dos resultados no Grupo Mello</i>	143
<i>Figura XXX- Posicionamento dos grupos em termos Out. Res. Correntes/Produto bancário 1990-97</i>	144
<i>Figura XXXI- Posicionamento dos grupos em termos Out. Res. Correntes/Produto bancário 1994-97</i>	145
<i>Figura XXXII-Posicionamento dos grupos em termos de C. administ. /Produto bancário 1990-97</i>	145
<i>Figura XXXIII-Posicionamento dos grupos em termos de Custos administ. /Produto bancário 1994-97</i>	146
<i>Figura XXXIV- Posicionamento dos grupos em termos dos Empregados/Agências 1990-97</i>	146
<i>Figura XXXV- Posicionamento dos grupos em termos dos Empregados/Agências 1994-97</i>	147
<i>Figura XXXVI- Posicionamento dos grupos em termos ROEL 1990-97</i>	147
<i>Figura XXXVII- Posicionamento dos grupos em termos ROEL 1994-97</i>	148
<i>Figura XXXVIII- Posicionamento dos grupos em termos ROEB 1990-97</i>	148
<i>Figura XXXIX- Posicionamento dos grupos em termos ROEB 1994-97</i>	148
<i>Figura XL- Posicionamento dos grupos em termos ROA 1990-97</i>	149
<i>Figura XLI- Posicionamento dos grupos em termos ROA 1994-97</i>	149
<i>Figura XLII- Evolução dos grupos em termos Out. resul. correntes/Produto bancário</i>	150
<i>Figura XLIII-Evolução dos grupos em termos de Custos administ. /Produto bancário</i>	150
<i>Figura XLIV- Evolução dos grupos em termos dos Empregados/Agência</i>	151
<i>Figura XLV- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROEL</i>	151
<i>Figura XLVI- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROEB</i>	152
<i>Figura XLVII- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROA</i>	152
<i>Figura XLVIII - Posicionamento dos diversos grupos no período entre 1990 e 1997</i>	158
<i>Figura XLIX- Posicionamento médio do diversos grupos entre 1990 e 1997</i>	159
<i>Figura L - Grupos estratégicos em 1997 -anexo H1</i>	164
<i>Figura LI- Evolução do G.E. sistema de distribuição integrada (1990-97) - anexo H2</i>	165
<i>Figura LII- - Evolução do G.E. sistema de distribuição por canal principal (1990-97) - anexo H3</i>	165
<i>Figura LIII- Evolução do G.E. sistema de distribuição integrada (1990-94-97) - anexo H4</i>	166
<i>Figura LIV- Evolução do G.E. sistema de distribuição por canal principal (1990-94-97) - anexo H5</i>	166
<i>Figura LV- Evolução dos dois grupos estratégicos (1994-97) - anexo H6</i>	167

Índice de Quadros

<i>Quadro 1- Dados gerais da actividade global</i>	31
<i>Quadro 2- Evolução número empregados por agência Fonte APB</i>	34
<i>Quadro 3- Evolução do número de agências Fonte: APB</i>	35
<i>Quadro 4- Evolução da distribuição de agências</i>	35
<i>Quadro 5- Diferenças entre o conceito de produção e conceito de marketing</i>	65
<i>Quadro 6- Comparação entre estádios de evolução de Kotler e Payne</i>	73
<i>Quadro 7- Comparação marketing transaccional e marketing relacional</i>	76
<i>Quadro 8 - Comparação entre marketing de massas e marketing individual</i>	78
<i>Quadro 9- Diferentes posicionamentos</i>	86
<i>Quadro 10 - Tipos de necessidades no segmentos de particulares.</i>	90
<i>Quadro 11- Gamas de produtos - particulares</i>	91
<i>Quadro 12 - Gamas de produtos - empresas</i>	91
<i>Quadro 13- Opções estratégicas na política de preços</i>	94
<i>Quadro 14- Quadro de diversificação dos canais de distribuição bancários</i>	110
<i>Quadro 15- Distribuição vs. metas operacional e de marketing</i>	113
<i>Quadro 16 - Taxa de sucesso na aquisição de novos clientes</i>	125
<i>Quadro 17- Custos médios por transacção e por canal de distribuição</i>	126
<i>Quadro 18- Principais funções por canal de distribuição</i>	127
<i>Quadro 19 - Evolução dos canais de distribuição</i>	128
<i>Quadro 20- N.º agências dos bancos</i>	130
<i>Quadro 21- As instituições bancárias pertencentes aos grupos em estudo</i>	134
<i>Quadro 22 - Quotas de Mercado em Dezembro de 1997</i>	135
<i>Quadro 23 - Caracterização dos canais de Distribuição adoptados pelas instituições em 1997</i>	140
<i>Quadro 24 - Decomposição dos resultados no período entre 1990 - 1997</i>	142
<i>Quadro 25 - Distâncias dentro e entre clusters no período entre 1990 e 1997</i>	159
<i>Quadro 26- Média e desvio padrão entre clusters no período entre 1990 e 1997</i>	160
<i>Quadro 27 - Indicador da rentabilidade do activo nos clusters (média e desvio padrão)</i>	161
<i>Quadro 28- Resultados da extracção pelos componentes principais</i>	162
<i>Quadro 29 - Valores do factor «estrutura patrimonial, distribuição e rentabilidade»</i>	163

I - A importância do tema

A importância dos canais de distribuição no sector bancário está intimamente ligada às profundas transformações existentes, fruto das inovações tecnológicas e financeiras, as quais estão a alterar o conceito tradicional da própria actividade bancária.

A tecnologia e as novas formas de distribuição estão a mudar a indústria bancária a nível mundial ocorrendo profundas transformações com a entrada de novos concorrentes, que utilizando novas formas de distribuição, estão a ganhar posições em áreas anteriormente apenas do domínio das instituições bancárias. A própria evolução dos mercados financeiros tem produzido alterações no negócio bancário, onde a intermediação financeira passa a ser um negócio entre outros.

A indústria bancária portuguesa encontra-se com um crescente nível de concorrência caminhando na redução da margem financeira para níveis idênticos aos mercados mais evoluídos, ocorrendo como resposta por parte dos bancos, o desenvolvimento de processos de reestruturação através do incremento do controlo dos custos operativos, na procura de novas formas de negócio, através do aprofundamento da segmentação dos mercados e da venda cruzada de produtos, bem como do aumento da prestação de serviços a clientes, dentro de uma estratégia de distribuição cada vez mais sofisticada.

A revolução da tecnologia de informação tem sido um suporte basilar nas alterações ocorridas, quer ao nível do aumento da produtividade resultante do desenvolvimento de novas formas de trabalho, cada vez mais automatizadas, quer no surgimento de novos serviços, passando por uma reestruturação da rede tradicional de agências e pela criação de novos canais de distribuição, que levam a uma progressiva redução do pessoal em termos da sua globalidade.

O estudo da distribuição na banca é importante, dado esta ser uma das variáveis do *marketing* bancário com maiores alterações nos últimos anos. As agências bancárias foram, durante décadas, o único canal de contacto com o cliente; contudo as inovações tecnológicas têm introduzido novas opções na descentralização da agência, com a introdução dos ATM's providenciando serviços de levantamentos que iniciaram novos caminhos.

Estes novos caminhos no desenvolvimento de ofertas alternativas às agências, materializaram-se no *telemarketing*, que permite ao cliente efectuar a maioria das operações bancárias sem necessidade de recurso à agência. A recente introdução das soluções remotas

abre caminho a novos canais de distribuição na banca, sendo o crescimento dos bancos virtuais, acessíveis através da *internet*, uma realidade para as transacções bancárias.

Com o incremento da tecnologia e dos meios electrónicos de pagamento, as próprias moedas e notas estão em mudança, caminhando-se cada vez mais para a utilização por parte do cidadão comum do “dinheiro de plástico” nas operações correntes do dia a dia.

A política de distribuição é hoje uma fonte de posicionamento estratégico das instituições bancárias, pretendendo este estudo caracterizar a realidade portuguesa.

II - Objectivos do trabalho

Este estudo procura avaliar os impactos dos novos canais de distribuição no sector bancário português, sendo a análise baseada na procura de relações explicativas quanto à adopção de uma política de distribuição multi-canal pelos principais grupos bancários, bem como na identificação de grupos estratégicos, em termos da política de distribuição adoptada.

Até onde é do nosso conhecimento, nenhuma pesquisa sobre este tema foi desenvolvida em Portugal.

Este trabalho aborda a evolução do *marketing* bancário em Portugal, identificando a importância das variáveis do *marketing mix*, entre as quais, a distribuição, bem como a evolução nos últimos anos dos canais de distribuição bancários em Portugal, pretendendo-se com o estudo empírico:

- identificar relações entre a dimensão, estrutura patrimonial, estrutura de funcionamento e rentabilidade, tendo em conta a política de distribuição adoptada pelos diversos grupos bancários em estudo;
- analisar os grupos estratégicos (G.E.) existentes no sector bancário português, testando-se a existência de uma relação entre a rentabilidade e a adopção de uma política de distribuição multi-canal;
- caracterizar a evolução e o posicionamento destes grupos estratégicos ao longo do período em análise.

III - Apresentação do trabalho

Na primeira parte do trabalho, correspondente aos capítulos I a III, faz-se uma caracterização do sector bancário português e da evolução do *marketing* bancário abordando-se a problemática da gestão do *marketing* na banca.

- No **capítulo I**, apresenta-se a evolução do sector, a concentração bancária e a posição ordinal dos principais grupos bancários. São também identificados os determinantes estruturais da indústria e a cadeia de valor de um banco com o objectivo de identificar as estratégias genéricas existentes. Por último, são referidas algumas das perspectivas futuras da banca, com a identificação das principais transformações já ocorridas, e suas consequências, a actuação futura dos bancos e a importância da gestão do *marketing*, finalizando-se com o panorama actual e os principais factores a desenvolver e seus factores críticos de sucesso.
- No **capítulo II**, apresenta-se a evolução do *marketing* bancário em Portugal, partindo do conceito e da natureza do *marketing* bancário, caracterizando-se de seguida os diversos estádios de desenvolvimento em Portugal e mostrando os recentes conceitos de *marketing* relacional e *marketing* individual.
- No **capítulo III**, desenvolve-se a gestão do *marketing* bancário, através da análise das oportunidades de mercado, do desenvolvimento das estratégias de *marketing* e do planeamento dos programas de *marketing*, dentro do qual se efectua uma análise das principais variáveis do *marketing mix*, sendo caracterizada a variável distribuição e desenvolvidos os sistemas de distribuição actualmente existentes na banca.

Na segunda parte, correspondente aos capítulos IV e V, analisa-se a política de distribuição bancária portuguesa, através de um estudo empírico.

- O **capítulo IV**, centra-se no estudo das políticas de distribuição bancária, na identificação da procura e oferta bancária, na caracterização dos canais de distribuição e sua evolução, em termos de cada grupo bancário actualmente existente em Portugal.
- No **capítulo V** é desenvolvido o estudo empírico dentro dos objectivos definidos - estudar as relações existentes entre a rentabilidade e as políticas de distribuição multi-canal e a identificação de grupos estratégicos.

IV - Metodologia utilizada

A análise dos impactos que a distribuição bancária apresenta na performance da instituição bancária é um trabalho cuja dificuldade passa pela recolha da informação pertinente e no uso da medida de rentabilidade adequada.

O critério utilizado no acesso à performance das instituições depende da perspectiva do analista, a qual pode ser efectuada numa abordagem interna ou externa.

A abordagem interna é adoptada pela instituição quando da avaliação da performance da sua estratégia. Contudo, a dificuldade desta análise está relacionada com os dados de gestão que são criados pela instituição e que não estão disponíveis no mercado. Alternativamente, numa perspectiva externa, os dados contabilísticos, bem como os dados publicados podem ser usados para medir a sua performance.

A pesquisa da performance estratégica das instituições bancárias deve-se basear, preferencialmente, em diversas fontes de informação, tais como dados contabilísticos e de mercado. Contudo, dado que, nem todas as instituições bancárias estão cotadas na Bolsa Portuguesa, esta análise não é possível. Deste modo a pesquisa foi desenvolvida com a informação externa disponível e pela análise de uma amostra representativa do mercado.

Na procura de uma amostra representativa do universo, foram identificados os principais grupos bancários portugueses, analisados de acordo com os seguintes critérios: dimensão e respectiva quota de mercado em Portugal, características das instituições bancárias que constituem o grupo bancário, dinâmica como grupo bancário na adopção de novos canais de distribuição e existência de uma estratégia de distribuição definida.

Deste modo foram identificados 6 grupos bancários: Grupo BCP/Atlântico, Grupo BES, Grupo BPSM, Grupo BPI, Grupo CGD e Grupo Mello, que eram constituídos por 22 dos 53 bancos existentes em Dezembro de 1997, sendo esta amostra representativa de 4/5 da indústria medida pelos indicadores de dimensão (activo, crédito sobre clientes, recursos captados e resultados líquidos).

Na análise da rentabilidade das instituições bancárias levantam-se questões ao nível da escolha da metodologia sendo a principal a selecção de uma medida adequada, já que a utilização de rácios baseados apenas nos dados contabilísticos, apresenta algumas insuficiências. Conforme foi constatado por diversos autores citados por Gonçalves e outros, (1997), Krats (1981), a medição da rentabilidade baseada na análise do cash-flow e de outros elementos não tradicionais pode melhorar a análise da performance. Doyle (1994) reafirma que as medidas tradicionais, como a rentabilidade e quota de mercado, não são suficientes, e a inovação e o valor accionistas devem ser utilizados na análise da performance da instituição. Canals (1993), para suprir algumas insuficiências, nomeadamente a impossibilidade de considerar os lucros esperados e o custo do capital, desenvolveu a expressão do “crescimento sustentável” na medição da eficiência do sector bancário. O crescimento sustentável é medido através do modelo M/B (Market Value/Book Value) que expressa a relação entre o preço de mercado e o valor contabilístico da instituição. Quando $M/B > 1$ cria-se valor.

Este modelo é representado pela expressão $M/B = \frac{ROE - K_c}{K_c - g} + 1$ com $K_c = r + p$ e $p = \infty p_m$

K_c = custo do capital, g = taxa de crescimento do dividendo, r = taxa de juro sem risco, p = prémio de risco, ∞ = volatilidade dos recursos criados, p_m = prémio de risco médio da indústria.

Esta expressão embora apresente limitações, permite retirar a seguinte relação importante $ROE > K_c$ então $M/B > 1$ o que leva a concluir que a criação de valor depende do diferencial entre ROE e K_c , quando maior este diferencial maior o valor criado.

O mesmo autor e Barata (1995) utilizaram, para medir a rentabilidade do sector bancário, os rácios Rentabilidade dos Capitais Próprios (“*return on equity*”), conhecido como ROE, e Rentabilidade do Activo (“*return on assets*”), conhecido como ROA.

É possível encontrar uma relação entre o ROE e o ROA através $ROE = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capitais Próprios}}$ e dado que $ROE = ROA \times \frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$ e $ROA = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Activo Líquido}}$ então $ROE = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Activo Líquido}} \times \frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$, representando o $\frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$ a alavanca financeira.

Dada esta propriedade, Barata refere que alguns autores consideram preferível o rácio ROE por duas razões; por um lado, facilita a comparação da rentabilidade entre diferentes indústrias e, por outro, leva em linha de conta a estratégia da instituição bancária face ao endividamento, factor importante no negócio bancário, embora quando se efectua um estudo intra-sectorial como é o caso, o ROA é aceitável.

Segundo Mckendrick (1992), citado em Barata (1995), “*a relatively large ROA suggests that a bank is more efficient than its competitors, whether in controlling expenses, pricing its products, and/or in marketing*”, sendo assim um indicador do grau de eficiência das instituições.

No presente estudo foi identificado o período de análise entre 1990 a 1997, tendo em atenção que o período entre 1994 a 1997 corresponde ao desenvolvimento e implantação das políticas de distribuição *multi-canal* no mercado bancário português.

Foram utilizados como elementos caracterizadores, os indicadores de gestão de dimensão, estrutura patrimonial, estrutura de funcionamento e rentabilidade, cuja denominação das variáveis de cada indicador se encontra mencionada no **Anexo B**.

Os indicadores em seguida apresentados tiveram como elementos base os dados contabilísticos das instituições bancárias, que se encontram no **Anexo C**, e cuja fonte foram os Boletins Informativos da APB (1990-1997).

Do total do sector, foi excluído o sistema de Crédito Agrícola Mútuo, dada a necessidade de uniformidade dos dados no período em análise. Considera-se ainda as contas consolidadas dos grupos bancários, utilizando-se, nos anos anteriores à formação do grupo, os elementos contabilísticos do banco principal.

Utilizaram-se três indicadores representativo da *dimensão*, por forma a avaliar o crescimento dos diversos grupos bancários. O primeiro -**ALAL**- representa a quota de mercado em termos de activo, O segundo -**AA**- a quota de mercado em termos de crédito s/clientes e o terceiro -**RCRC**- a quota de mercado em termos de recursos de clientes.

Para a *estrutura patrimonial* considerou-se a estrutura do activo, a capacidade creditícia e a solvabilidade bruta. O primeiro -**AAAB**- mede o peso do crédito s/clientes no activo , dando uma ideia da exposição ao risco dos activos, o segundo -**RCPF**- mede a capacidade de concessão de crédito pelos bancos tendo por base os recursos remunerados e, finalmente, o terceiro -**FPAL**- é um dos principais indicadores que coloca em evidência a estrutura financeira dos bancos.

Na identificação da *estrutura de funcionamento* foram utilizados três grupos de estruturas: negócio, custos e produtividade.

A *estrutura de negócio* é constituída por três indicadores: **ORPB**, **PBAF** e **ORAF**. O primeiro -**ORPB**- permite identificar a evolução dos outros resultados correntes em termos do produto bancário, estando ligado ao desenvolvimento da componente de prestação de serviços e nível de comissões cobradas. O segundo indicador -**PBAF**- mede a margem de negócio, obtida via margem financeira mais outros resultados correntes, em termos do activo financeiro e o último -**ORAF**- identifica a evolução dos outros resultados correntes em termos do activo financeiro.

A *estrutura de custos* é composta por cinco indicadores **CPCA**, **CACO**, **COPB**, **COEM** e **COAG**. O primeiro -**CPCA**- mede a importância dos custos com pessoal no total dos custos administrativos; o segundo -**CACO**- estabelece a relação existente entre os custos administrativos e os custos operacionais. O terceiro -**COPB**- habitualmente conhecido como “*cost-to-income*”, mede a riqueza gerada que é absorvida pelos custos de funcionamento. Os dois últimos indicadores -**COEM**- e -**COAG**- medem respectivamente os custos operacionais por empregado e por agência, sendo uma medida de fácil interpretação.

A *produtividade* dos efectivos e o grau de eficiência operacional do banco é medida pelos indicadores **CAAF**, **ALEM**, **ALAG**, **PBEM** e **EMAG**.

O indicador -**CAAF**- relaciona monetariamente os custos administrativos utilizados com os activos financeiros. Os dois seguintes -**ALEM** e -**ALAG**- correspondem respectivamente ao activo líquido em termos de empregados e agências. O quarto -**PBEM**- mede o produto bancário por empregado e por último, -**EMAG**- traduz o número de empregados por agência, indicador bastante utilizado como medida de evolução da produtividade.

Para *indicadores de rentabilidade* do sector bancário foram utilizados os indicadores **ROE** (apurado com os resultados brutos e com os líquidos) e o **ROA**.

Cada um dos indicadores é identificado de seguida:

Dimensão

- Activo líquido do grupo bancário K no ano i / Activo líquido do sector no ano i

$$1) \quad ALAL = \frac{AL_{i,k}}{AL_{i,s}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario} \quad s = \text{Sector}$$

- Crédito s/clientes do grupo bancário K no ano i / Crédito s/clientes do sector no ano i

$$2) AA = \frac{A_{i,k}}{A_{i,s}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario} \quad s = \text{Sector}$$

- Recursos captados do grupo bancário K no ano i / Recursos captados do sector no ano i

$$3) RCRC = \frac{RC_{i,k}}{RC_{i,s}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario} \quad s = \text{Sector}$$

Estrutura patrimonial

- Crédito sobre clientes do grupo bancário K no ano i / Activo bruto do grupo bancário K no ano i

$$4) AAAB = \frac{A_{i,k}}{AB_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Recursos de clientes do grupo bancário K no ano i / Passivo financeiro grupo bancário K no ano i

$$5) RCPF = \frac{RC_{i,k}}{PF_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Fundos próprios do grupo bancário K no ano i / Activo líquido do grupo bancário K no ano i

$$6) FPAL = \frac{FP_{i,k}}{AL_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

Estrutura de funcionamento

Indicador de negócio

- Out. resultados correntes grupo bancário K no ano i / Produto bancário do grupo bancário K ano i

$$7) ORPB = \frac{ORC_{i,k}}{PB_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Produto bancário do grupo bancário K no ano i / Activo financeiro do grupo bancário K no ano i

$$8) PBAF = \frac{PB_{i,k}}{AF_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Out. resultados correntes grupo bancário K no ano i / Activo financeiro do grupo bancário K ano i

$$9) ORAF = \frac{ORC_{i,k}}{AF_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

Indicador de custos

- Custos com pessoal grupo bancário K no ano i/Custos administrativos do grupo bancário K ano i.

$$10) CPCA = \frac{CP_{i,k}}{CA_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Custos administrativos grupo bancário K no ano i/ Custos operativos grupo bancário K no ano i.

$$11) CACO = \frac{CA_{i,k}}{CO_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Custos operativos do grupo bancário K no ano i/ Produto bancário do grupo bancário K no ano i.

$$12) COPB = \frac{ORC_{i,k}}{PB_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Custos operativos do grupo bancário K no ano i/Número empregados grupo bancário K no ano i.

$$13) COEM = \frac{CO_{i,k}}{EM_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Custos operativos do grupo bancário K no ano i/ Número agências do grupo bancário K no ano i.

$$14) COAG = \frac{CO_{i,k}}{AG_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

Indicador de produtividade

- Custos administrativos grupo bancário K no ano i/Activo financeiro grupo bancário K no ano i.

$$15) CAAF = \frac{CA_{i,k}}{AF_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Activo líquido do grupo bancário K no ano i/ Número empregados do grupo bancário K no ano i.

$$16) ALEM = \frac{AL_{i,k}}{EM_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Activo Liquidado do grupo bancário K no ano i/ Número agências do grupo bancário K no ano i.

$$17) ALAG = \frac{AL_{i,k}}{AG_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Produto bancário do grupo bancário K no ano i/Número empregados grupo bancário K no ano i.

$$18) PBEM = \frac{PB_{i,k}}{EM_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- Numero empregados do grupo bancário K no ano i/Número agências grupo bancário K no ano i.

$$19) EMAG = \frac{EM_{i,k}}{AG_{i,k}} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

Estrutura de rentabilidade

- ROEL (RL/KP) do grupo bancário K no ano

$$20) ROEL = ROEL_{i,k} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- ROEB (RBT/KP) do grupo bancário K no ano i

$$21) ROEB = ROEB_{i,k} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

- ROA (RL/AL do grupo bancário K no ano i

$$22) ROA = ROA_{i,k} \quad i = 1990, \dots, 1997 \quad k = \text{Grupo bancario}$$

Na estimação do modelo foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas conhecidas como técnicas de multi-variáveis - «*multivariate statistical techniques*»:

- técnicas de dependência: ***regressão múltipla***;
- técnicas de interdependência: ***análise cluster, análise factorial e análise MDS*** (Multidimensional Scaling).

A ***regressão múltipla*** foi utilizada como forma de encontrar relações explicativas entre as variáveis dependentes (variáveis de rentabilidade: ROEL, ROEB e ROA) e as variáveis independentes (dimensão, estrutura patrimonial e funcionamento). Foi ainda introduzida uma variável *Dummy*, com a finalidade de testar a relação entre a política de distribuição adoptado pelos bancos e a rentabilidade dos mesmos. O objectivo aqui é, essencialmente, o de perceber qual o efeito sobre a rentabilidade provocado nos grupos bancário com sistemas de *distribuição multi-canal* em diferentes estádios de desenvolvimento.

A **análise cluster** focaliza a análise em objectos, permitindo separar os bancos em *clusters* e assim identificar os grupos bancários que apresentam uma maior similaridade entre si e que podem ser identificados como grupos estratégicos.

A **análise factorial** foi utilizada com carácter exploratório, permitindo reduzir a dimensão dos dados e obter os factores fundamentais. Deste modo, o objectivo consistiu em retirar do conjunto de dados os aspectos relevantes implícitos nos mesmos, pretendendo identificar as dimensões fundamentais.

A **análise MDS** permite resultados de leitura mais visíveis que o método anterior, sendo utilizado com o objectivo de analisar graficamente a evolução do posicionamento de cada grupo bancário e dos grupos estratégicos.

Foi utilizado o programa *Estatística* (1993) para a estimação dos diferentes modelos.

Regressão múltipla

Procurou-se escolher qual o indicador de rentabilidade mais explicativo, entre os adoptados. A equação analítica usada é desenvolvida através de K variáveis independentes para estimar a variável dependente Y , em que existem n elementos na forma $(Y_i, X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki})$ sendo X_{ji} igual ao valor do j -ésima variável independente do i -ésimo elemento e Y_i o valor da variável dependente para o i -ésimo elemento, sendo: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_K X_{Ki} + \epsilon_i$.

Segundo Aczel (1996) existem três estágios na construção do modelo de regressão múltipla: a especificação do modelo, estimação dos parâmetros e o teste de validade das hipóteses do modelo.

As variáveis *Dummy* D_i (variáveis explicativas da natureza qualitativa) utilizadas são da seguinte forma:

1 se i apresenta uma distribuição *multi-canal* integrada.

D_i

i = Grupo bancário

0 se i não apresenta uma distribuição *multi-canal* integrada.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 D_1 + \beta_2 D_2 + \dots + \beta_k D_k + \epsilon_i \text{ testando } H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_k = 0 \text{ contra } H_1 : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_k \neq 0$$

No desenvolvimento do estudo foi primeiro analisada a existência de forte correlação entre as variáveis independentes, de modo a evitar a multicolinearidade. De seguida foi efectuado o teste global de validação do modelo com o nível de significância de $\alpha = 0,1$ e a análise da significância de cada uma das variáveis independentes na equação da regressão através do teste de hipótese dos parâmetros individuais. Posteriormente efectuou-se a análise dos valores residuais de modo a verificar a ausência de heterocedasticidade (inexistência de um padrão de evolução dos erros, isto é a variação destes dar-se de forma independente relativamente à variação da variável dependente) e de autocorrelação (os erros não apresentam nenhum padrão de evolução temporal).

Análise cluster

A análise *cluster* consiste num conjunto de procedimentos que permite agrupar objectos de forma sistemática com base em medidas de similaridade entre as variáveis desses objectos. Esta técnica agrupa os elementos individuais em grupos mutuamente exclusivos, pretendendo-se que, com base nos indicadores com significância explicativa, se agrupem os grupos bancários em estudo, no sentido de que os membros de cada “grupo estratégico” sejam similares uns com os outros e diferentes dos membros dos outros grupos.

A construção dos *clusters* segundo Aaker e outros (1995) passa pela determinação de uma partição que satisfaça um determinado critério de optimização. Assim a soma dos erros quadrados dentro do *cluster* pode ser adoptada como a função objectivo que minimiza $\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$, sendo x_i a medida para o i -ésimo objecto e n o número de objectos x incluídos no *cluster*.

Para agregar de forma quantitativa os diferentes objectos em *clusters* foi utilizada a distância euclidiana, que define a distância d_{ij} entre objectos $d_{ij} = \sum_{K=1}^r [(x_{ik} - x_{jk})^2]^{1/2}$ e as características seleccionadas, sendo que X_{ik} e X_{jk} são grupos de objectos medidos em K dimensões.

A utilização da distância métrica coloca o problema de utilização de diferentes escalas entre as variáveis. Em geral, o tipo de variáveis que se pode utilizar na análise de *clusters* é

praticamente ilimitado, desde variáveis nominais, ordinais e proporcionais. Contudo, é fundamental que o facto das variáveis terem diferentes unidades de medida (e diferentes variâncias) não conduza a distorções na análise. A solução habitualmente adoptada consiste na normalização das distâncias *input*, que passam a ter média zero e variância unitária. O problema deste procedimento é que, relativamente aos *clusters* formados, se perde informação relativa à média e à dispersão dos dados. Assim, depois de identificada a composição de cada um dos *clusters*, a sua interpretação é efectuada com base nos dados originais.

Outra questão prende-se com o número total de *clusters* a reter, o qual foi determinado pelo número de *clusters* consistente com o número de estratégias teorizadas no respeitante às políticas de distribuição.

Na escolha do procedimento a adoptar para a agregação dos objectos, existem vários procedimentos. Um deles é o método hierárquico, que pode ser *disjuntivo*, o qual inicia-se com todos os bancos num único *cluster* e a cada iteração vai-se criando *clusters* até ao número pretendido ou *aglomerativo*, onde no princípio cada banco é um *cluster* e a cada iteração são agrupados os *clusters*, até ficar apenas um. Outro procedimento é o método não hierárquico o qual difere do primeiro ao permitir que os objectos possam sair de um *cluster* e juntar outro que seja formado. A escolha do método teve por base a forma que permitisse obter uma interpretação mais fácil dos resultados, sendo, deste modo, utilizado o método hierárquico aglomerativo.

Por último entre os vários métodos de agregação existentes, foi adoptado o método de *Ward's* que se baseia na perda de informação resultante do agrupamento de objectos em *clusters*, em cada iteração, derivada da minimização da sua variação. Neste método, a função objectivo é a soma dos erros quadrados dentro dos *clusters*, sendo em cada iteração agregados os objectos mais próximos, assegurando o menor crescimento possível da função objectivo. Este método é diferente de outros, dado que utiliza a análise da variância para avaliar a distância entre *clusters*, minimizando a soma dos quadrados, permitindo gerar *clusters* que apresentam um elevado grau de homogeneidade interna e um elevado grau de heterogeneidade entre *clusters*.

Análise factorial

Utilizou-se o modelo linear de análise factorial com o objectivo de construir novas variáveis a partir das variáveis originais em menor número, que possam explicar uma parte significativa da variância dos dados originais. A análise factorial é, deste modo, uma técnica de redução de dados apta a investigar interdependência entre variáveis.

A utilização deste modelo pressupõe cada variável observada na forma estandardizada como sendo uma combinação linear de um conjunto de variáveis fundamentais não observáveis (factores comuns) e de uma variável específica (factor específico).

Formalmente o modelo tem a seguinte expressão: $Z_1 = \lambda_{11} F_1 + \lambda_{12} F_2 + \dots + \lambda_{1m} F_m + \varepsilon_1$

$$Z_2 = \lambda_{21} F_1 + \lambda_{22} F_2 + \dots + \lambda_{2m} F_m + \varepsilon_2$$

$$Z_p = \lambda_{p1} F_1 + \lambda_{p2} F_2 + \dots + \lambda_{pm} F_m + \varepsilon_p$$

Este modelo pode escrever-se para a i -ésima observação como $Z_{ij} = \lambda_{j1} F_{i1} + \lambda_{j2} F_{i2} + \dots + \lambda_{jm} F_{im} + \varepsilon_{ij}$, com $j=1,2,\dots,p$ e $i=1,2,\dots,n$, sendo :

Z_{ij} - valor da j -ésima variável estandardizada para o dado i

λ_{jk} - coeficiente de ponderação do k -ésimo factor na j -ésima variável

F_{ik} - valor do k -ésimo factor referente ao dado i

ε_{ij} - valor da variável residual referente à j -ésima variável e ao dado i

m - número de factores

p - número de variáveis

n - número de observações de cada variável.

Os λ_{jk} são os ponderadores (*loadings*) e indicam como é que os factores estão relacionados com as variáveis observadas. Estes coeficientes encontram-se na matriz denominada matriz dos ponderadores.

O método utilizado na estimação dos ponderadores dos factores é o método das componentes principais, o qual consiste na obtenção dos vectores próprios da matriz de correlação. Por vezes os valores dos ponderadores que se obtêm não são aceitáveis na medida em que não indicam claramente quais as variáveis que são essenciais em cada factor.

Por tal razão obtêm-se novos ponderadores a partir dos ponderadores iniciais realizando uma rotação (rotação ortogonal *varimax*), que permite manter a informação total das componentes originais mas reafecta os coeficientes aos factores tornando a interpretação destes mais simples.

Uma questão que se pode colocar é a determinação do número de factores a considerar. A metodologia proposta por Silvestre (1994) consiste em determinar o número de factores baseando-se na análise dos valores próprios da solução de componentes principais. Deste modo, podem-se usar uma de entre as seguintes regras práticas para a determinação do número de factores: considerar um número de factores suficiente para a explicação de uma dada percentagem da variância total dos dados (frequentemente 80%) ou reter tantos factores quantos os valores propostos da matriz de correlação que são superiores à unidade.

Pretende-se assim obter, através desta técnica de interdependência, a redução do número de indicadores em estudo, de modo a estimar as dimensões consideradas relevantes.

Análise MDS

O MDS e a análise factorial são dois métodos fundamentalmente diferentes. A análise factorial requer que o relacionamento entre as variáveis seja linear, enquanto o MDS não impõe qualquer restrição a este nível. Em termos de diferenças nos resultados, a análise factorial tende extrair mais factores (dimensões) e o MDS identifica soluções graficamente mais interpretáveis, já que permite arranjar os objectos de maneira eficiente de forma a que a sua configuração seja o mais próximo das distorções observadas.

O MDS utiliza uma função que minimiza a avaliação das diferentes configurações através da minimização de Phi e K.

A medida de ajustamento phi é representada por $\Phi = \sum [d_{ij} - f(\partial_{ij})]^2$ e o coeficiente de alienação (K) por: $K = \left[1 - \frac{\{\sum d_{ij} \times \partial_{ij}\}^2}{\sum (d_{ij})^2 \times \sum (\partial_{ij})^2} \right]^{1/2}$ no qual é reproduzida a ordenação das distâncias observadas.

Ao longo de cada iteração na obtenção da distância ajustada efectua-se o procedimento de minimizar $S = \left[\frac{\sum (d_{ij} - \partial_{ij})^2}{\sum (d_{ij})^2} \right]^{1/2}$ sendo d_{ij} -distâncias reproduzidas, dado o respectivo número de dimensões, ∂_{ij} - distâncias observadas e $f(\partial_{ij})$ - indica a transformação monótona das distâncias observadas.

Antes da convergência final, o programa *Estatística (1993)* desenvolve várias iterações para determinar a melhor transformação que reproduza as semelhanças e não semelhanças entre os dados.

Com a aplicação do MDS pretende-se identificar graficamente a evolução de cada grupo bancário como também ao nível dos grupos estratégicos, de acordo com as dimensões anteriormente encontradas.

CAPÍTULO I

O ACTUAL SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS E PERSPECTIVAS FUTURAS

I.1. - Introdução

O Sector Bancário Português conheceu nestas duas últimas décadas profundas transformações, não só em virtude do próprio processo de liberalização da actividade financeira, propiciado em grande medida pela integração na União Económica Europeia, mas também devido ao significativo aumento da concorrência potenciado pelo aparecimento no mercado de novas instituições de crédito e pela transferência de capital das antigas instituições para a esfera privada no âmbito dos processos de privatização.

As operações de aquisição ocorridas no seio do Sector Bancário Português no passado recente conduziram, para além de alterações profundas de filosofia accionista, a uma nova configuração do sector.

Neste novo enquadramento, a maioria das instituições justifica o seu esforço de crescimento na necessidade de adquirir dimensão competitiva, que permita uma base sustentada de crescimento no longo prazo, num ambiente externo de globalização dos mercados.

A concentração bancária é uma reacção natural do nosso mercado ao fenómeno da globalização dos mercados financeiros originada pela liberdade de circulação de capitais, com a desintermediação dos mercados e sua desregulamentação.

Em virtude das mudanças estruturais e das alterações ocorridas no comportamento dos consumidores ao nível dos novos estilos de vida e de consumo e à sua maior familiaridade com as novas tecnologias, a lógica da distribuição bancária tem vindo a ser alterada.

O próprio negócio bancário enfrenta hoje um ambiente em constante mudança, no qual a entrada de novos concorrentes e de novos canais de distribuição alteram o conceito tradicional de actividade bancária.

I.2. Principais traços do sector bancário português

Antes de caracterizar a actividade bancária em Portugal é indispensável definir o conceito de banco ou instituição bancária. Segundo Courssergues (1996) pode-se definir como a empresa que exerce:

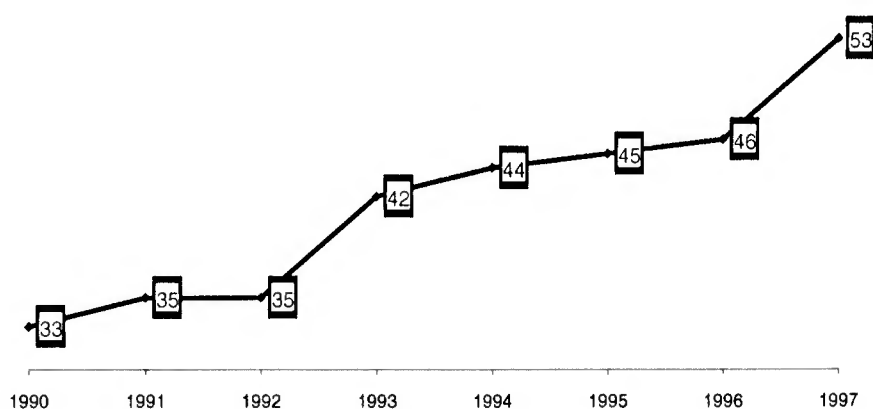
- **actividades de intermediação financeira** no seu âmbito lato:
 - intermediação na colecta de depósitos e distribuição de crédito,
 - intermediação nas operações de títulos (emissão, subscrição, compra e venda) nos diversos mercados de capitais,
- **prestação de serviços** a clientes, através de uma gama de produtos e serviços como os meios de pagamentos, a conservação e gestão de valores mobiliários, as operações de câmbios, engenharia financeira, etc.

I.2.1. - A actividade bancária em Portugal

De acordo com os dados divulgados pela Associação Portuguesa de Bancos (1997), o sector bancário português era composto, em Dezembro de 1997, por 53 instituições bancárias.

Desde início da década de 90 que a instalação de bancos a operar directamente em Portugal tem vindo a crescer de forma contínua, conforme se constata na Figura I.

Figura I - Número de bancos em Portugal



Fonte: APB

O desempenho do sector nos últimos anos, segundo a *APB*, vem apresentando as seguintes linhas de força:

- competição em mercados cada vez mais globais, com um processo de concentração do mercado português em grupos financeiros;
- rápida evolução tecnológica, com fortes investimentos em novas redes de atendimento, diversificação de produtos e segmentação dos clientes;
- persistência na redução da margem financeira nos últimos anos, traduzindo-se na rápida aproximação da margem obtida pelos bancos nacionais à verificada nos mercados financeiros mais desenvolvidos;
- redução do número de empregados bancários, não obstante o aumento do número de bancos instalados, inserindo-se numa opção estratégica de melhoria dos níveis de produtividade;
- crescimento significativo das principais variáveis do balanço do sector, bem como, em 1997, da melhoria dos níveis de rentabilidade.

I.2.2.- Evolução da actividade

A evolução das principais variáveis ao longo da década de 90 é identificada no Quadro 1

Quadro 1- Dados gerais da actividade global

ACTIVIDADE GLOBAL DADOS GERAIS	Anos							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<i>Valores em M.C.</i>								
Activo Liquido	14.344	16.504	19.237	23.013	25.985	29.291	33.101	38.134
Crédito sobre Clientes	4.692	6.931	8.294	9.183	9.604	10.691	11.857	14.473
Débitos a Clientes (Débitos+Títulos)	8.045	10.890	12.868	14.427	15.695	17.279	18.578	20.874
Resultados do Exercício	122	145	116	172	146	157	180	244
Número de bancos	33	35	35	42	44	45	46	53
Número de Agências	1.991	2.505	2.852	3.114	3.377	3.729	3.818	4.123
Número de Empregados	59.162	61.055	60.772	59.748	58.610	58.892	58.115	57.633

Fonte: APB

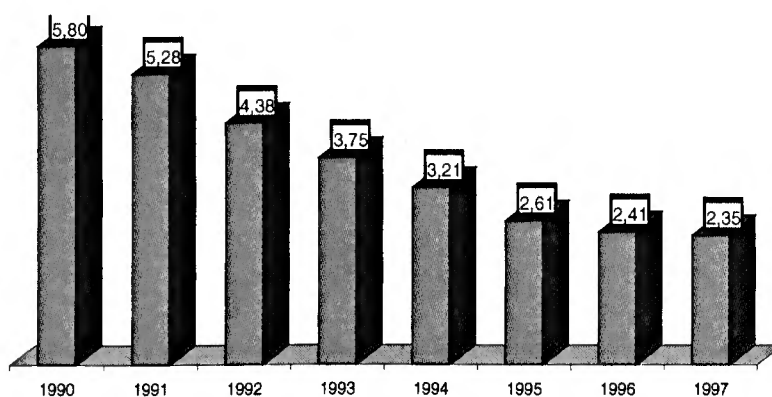
Estes dados por motivos de comparação não incluem a Caixa Central de Crédito Agrícola Mutuo.

A evolução e caracterização do sector bancário é sistematizada através dos principais indicadores de gestão apresentados pela APB.

Margem financeira

Desde o início desta década, as instituições bancárias deparam-se com uma sistemática redução do seu negócio tradicional - a intermediação financeira. Como resultado, o produto bancário de exploração tem vindo a decrescer conforme está expresso na Figura II.

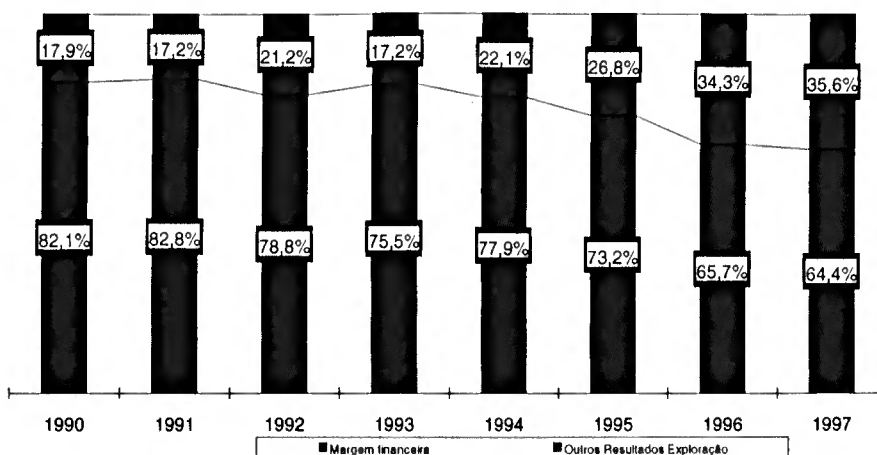
Figura II- Produto Bancário de Exploração



Fonte :APB

Essa diminuição tem sido enfrentada pela emergência de outras fontes de resultados geradas pela diversificação e aumento do leque de novos serviços e produtos. Esta procura na diversificação do negócio, à custa do crescimento de actividades que não interfiram na margem financeira, como é exemplo, a cobrança de comissões pela prestação de serviços, têm levado ao aumento dos outros resultados de exploração (Figura III).

Figura III- Evolução Produto Bancário de Exploração

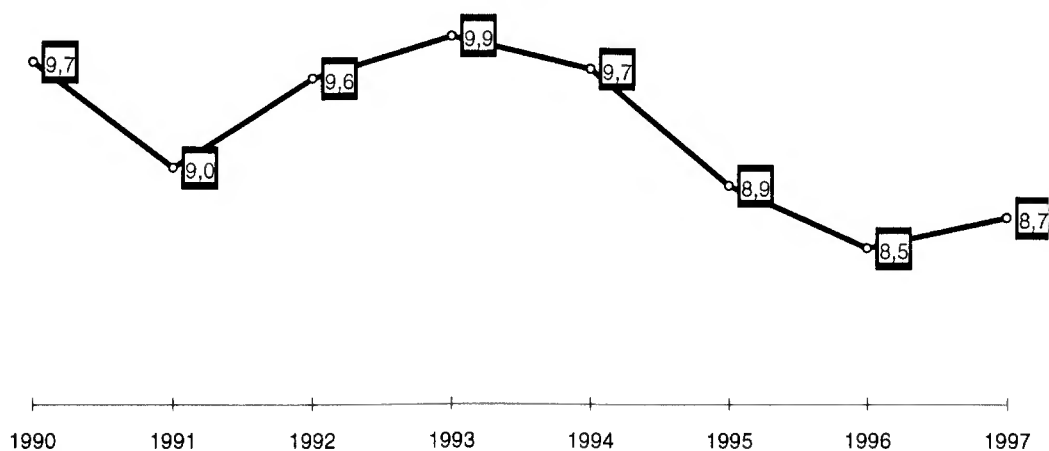


Fonte: APB

Este fenómeno é reflexo das medidas tomadas pelos bancos visando melhorar a rentabilidade através do incremento de acções sistematizadas de *cross-selling*, com vista ao alargamento da gama de produtos passíveis de ganhos por via de comissões, elemento imprescindível numa estratégia de crescimento sustentado e rentável, dado o enquadramento presente de esmagamento das margens de intermediação bancária.

O indicador mais utilizado na avaliação das principais alterações na estrutura patrimonial, é o rácio de **solvabilidade bruta** (Figura IV). Este indicador apresenta a relação entre os Fundos Próprios e o Activo Líquido, sendo um dos principais da gestão bancária, por colocar em evidência a estrutura financeira dos bancos. Da evolução ao longo da década de 90 constata-se uma descida nos rácios de solvabilidade desde 1994, ocorrendo uma ligeira subida em 1997.

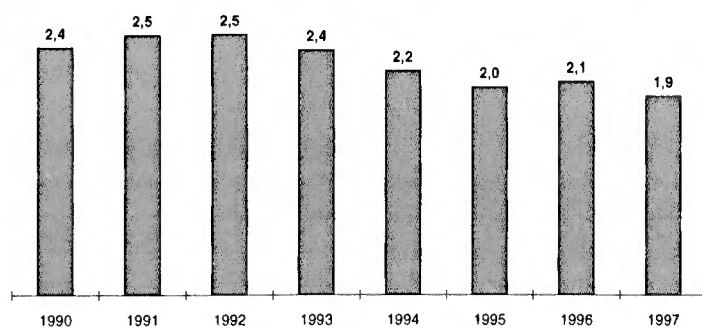
Figura IV- Evolução do rácio de solvabilidade bruta



Fonte: APB

A importância dos indicadores de funcionamento está ligada às mudanças estruturais do sector que se tem caracterizado por um controlo apertado das margens e dos custos operacionais, tendo sido ao longo dos últimos anos, os pilares da estratégia global do sector. Neste sentido, é significativo a diminuição do rácio “empregados por agência”, fruto da contenção dos custos administrativos e do recurso a grandes investimentos em novas redes de atendimento e modernas agências. A contenção de custos é reflectida num crescimento inferior em relação aos activos financeiros, traduzindo-se numa melhoria do rácio de produtividade custos administrativos em termos do activo financeiro -**CAAF**- que voltou a baixar em 1997 (Figura V).

Figura V- Evolução do rácio de produtividade



Fonte: APB

A evolução do número de empregados por agência (Quadro 2), decresceu para menos de metade entre 1990 e 1997, fruto da reconversão das agências e da evolução tecnológica, sendo um indicador directo de melhoria de produtividade.

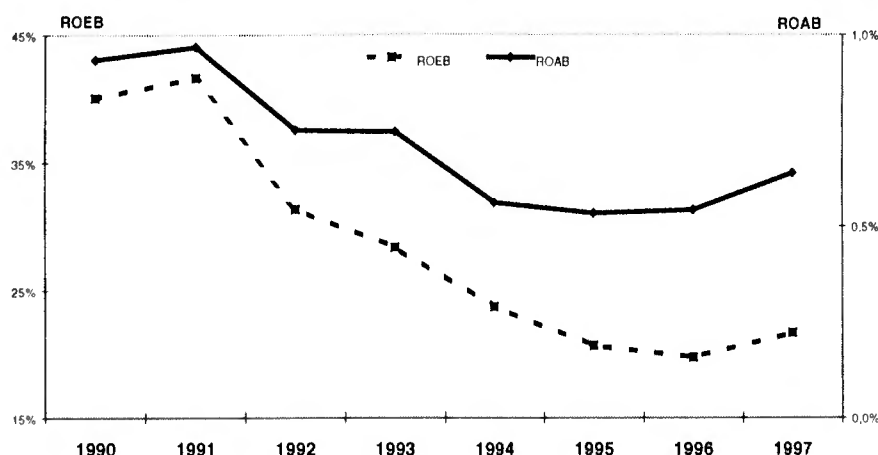
Quadro 2- Evolução do número de empregados por agência

Fonte APB

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Nº Empregados por Agência	30	23	21	19	17	16	15	14

Os níveis de rentabilidade do sector bancário tem vindo a decrescer desde 1991, embora com uma ligeira melhoria desde 1996, conforme se pode observar através da rentabilidade bruta dos capitais próprios -**ROEB**- e rentabilidade do activo -**ROA**- identificada na Figura VI. Estas condições adversas têm sido contrabalançadas pela estabilização dos custos administrativos e pela boa performance nos resultados oriundos do incremento da prestação de serviços a clientes.

Figura VI- Evolução da rentabilidade do sector bancário português



Fonte: APB

1.2.3.- A cobertura geográfica das actuais agências

O sector bancário tem-se caracterizado por uma expansão geográfica da rede de agências conforme se constata no Quadro 3:

Quadro 3- Evolução do número de agências

Fonte: APB

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Número de Agências (mercado doméstico)	1991	2505	2852	3114	3377	3729	3818	4123

A abertura de novas agências voltou a sofrer um aumento, em 1997, fruto do aparecimento de novos bancos, bem como das estratégias de crescimento de alguns dos grupos bancários, sendo o total de agências em território nacional, no final desse ano de 4123, excluindo as Caixas de Crédito Agrícola Mutuo, no número de 522.

Quadro 4- Evolução da distribuição de agências

Fonte: APB

	dez-90	dez-91	dez-92	dez-93	dez-94	dez-95	dez-96	dez-97
TOTAL	1991	2505	2852	3144	3377	3729	3818	4123
Aveiro	116	141	173	187	198	231	248	268
Beja	40	43	46	47	47	48	48	52
Braga	82	108	124	143	158	189	193	203
Bragança	42	47	48	49	51	59	61	64
Castelo Branco	51	59	60	68	69	71	75	79
Coimbra	80	95	105	115	127	142	146	154
Évora	42	47	50	58	61	63	66	69
Faro	106	136	153	158	159	170	178	198
Guarda	47	64	69	73	73	72	75	79
Leiria	82	97	116	123	135	150	158	170
Lisboa	481	639	731	842	917	1006	1019	1111
Portalegre	45	48	51	52	55	55	55	60
Porto	295	403	468	530	582	647	640	704
Santarém	91	114	128	131	141	150	150	161
Setúbal	105	140	168	194	211	234	240	256
Viana Castelo	43	55	63	67	73	79	83	87
Vila Real	49	56	61	64	68	73	74	82
Viseu	70	77	87	93	94	103	108	119
Açores	52	59	65	63	68	90	98	105
Madeira	72	77	86	87	90	97	103	102

No quadro 4, apresenta-se a evolução da distribuição da rede de agências por cada distrito, sendo significativa a concentração em alguns distritos do país, dos quais se realça Lisboa e Porto, que detinham 44% do total das agências, no final de 1997.

Outros canais de distribuição

O canal de distribuição tradicional foi completado, no final de 1997, por 54.538 terminais de pagamento automático (POS), contra 46.092, em 1996, e de 5.249 caixas automáticas (ATM) contra 4.519, em 1996, para mais de 8,8 milhões de cartões com acesso à rede multibanco, contra 7,5 milhões em 1996. Estes números são indicativos da aposta na automatização dos serviços bancários que, aliada ao desenvolvimento, por parte de alguns bancos, de meios remotos de operações bancárias (*home banking*), de serviços telefónicos directos e de agências com horários de funcionamento alargados, tem levado à melhoria da oferta dos serviços bancários e ao complemento do esforço de melhoria da distribuição bancária.

I.3 - As principais transformações no sector bancário português

O sector bancário constitui o principal segmento do sector financeiro da economia portuguesa. O movimento de diversificação e inovação colocaram na ordem do dia a necessidade de redimensionamento e reorganização das instituições bancárias existentes em Portugal, por forma a torná-las capazes de melhor enfrentar a concorrência e de explorar as novas potencialidades de expansão.

Diversas transformações e desafios ocorreram nos últimos anos no sector bancário português, das quais se realçam:

Competição acrescida

O forte clima concorrencial, a inovação nos serviços, assim como a elevação das exigências do cliente, têm contribuído para alterações nas condições de funcionamento do mercado, tendo como reflexo a importância crescente das políticas comerciais e de *marketing* como fonte de criação de vantagens competitivas por parte dos bancos.

Perda de volume do negócio tradicional na banca

No passado, a actividade desenvolvida pela banca portuguesa assentava na sua maioria na função de intermediação financeira. A evolução decrescente das taxas de juro, tem levado a um incremento da procura por parte dos cliente de alternativas aos tradicionais produtos de intermediação financeira, o que levou à criação de uma oferta cada vez mais completa de produtos substitutos por parte de todas as instituições. Deste modo o volume de negócios da banca tradicional está a ser preterido pelo aumento da actividade extra-patrimonial. Esta alteração tem permitindo que a diminuição da margem decorrente da intermediação financeira seja compensada via aumento das comissões dos produtos e serviços, incrementando os outros resultados correntes e deste modo o produto bancário.

Aumento da base de produtos

A década de 90 está a ser caracterizada por uma autêntica revolução na forma e âmbito de actuação comercial, tendo como resultado o alargamento da base de produtos financeiros e não financeiros incrementando a venda dos produtos de banca seguros e da colocação de fundos de investimento mobiliários e imobiliários.

As instituições bancárias começaram assim a aproveitar as potencialidades das suas redes de distribuição como forma de desenvolvimento do *cross-selling* de produtos bem, como na fragmentação do universo de clientes por segmentos no sentido de melhorar a oferta de produtos, tornando-a cada vez mais sofisticada e orientada para o cliente, criando-se para tal ofertas agregadas de produtos.

Redução dos custos de funcionamento

A perda das margens financeiras ocorridas nos últimos anos, obrigou os bancos a actuar na redução dos custos de funcionamento, através de um processo de racionalização e de reengenharia dos factores produtivos de modo a acelerar a sua modernização, num mercado mais competitivo e exigente.

Excesso de capacidade de agências

Assistiu-se nas últimas duas décadas, num clima altamente competitivo, ao crescente alargamento da rede de agências traduzida num significativo aumento do nível de bancarização em Portugal. Este crescimento foi acompanhado pelo surgimento dos primeiros canais alternativos de distribuição. Segundo a APB (1996) *“O processo de automatização das operações bancárias através de ATM’s, conjugado com o desenvolvimento de serviços telefónicos e a utilização de horários diferenciados, têm complementado o esforço de alargamento da rede de bancária, a qual se encontra a níveis perto do excesso de capacidade de agências”*.

Impactos previsíveis do euro

A futura moeda única reveste-se de uma importância fulcral para o sector bancário português, na medida em que tenderá a subverter a maioria dos pressupostos sobre os quais as instituições bancárias tinham vindo a construir as suas competências e estratégias competitivas.

Segundo Mello (1997) a introdução do euro tenderá a reduzir o negócio cambial, acarretará a erosão das regulações transfronteiriças e a diminuição das barreiras à entrada no mercado doméstico de novos concorrentes. Espera-se que os impactos do euro sobre o sector bancário venham a ter intensidades diferentes nos diversos segmentos de mercado:

Na **banca de empresas** os factores mais relevantes serão a consolidação de relações na Europa, o aumento da concorrência internacional, redução do número de correspondentes e aumento da desintermediação financeira.

Na **banca de investimento**, o seu negócio tenderá a favorecer as instituições pan-europeias, diminuindo com a introdução do euro as vantagens dos bancos de investimento domésticos.

Na **banca comercial** com o aparecimento de concorrentes e canais não tradicionais, os efeitos transfronteiriços da perda de actividade de câmbio de divisas intra-europeias e a concentração da negociação, levará a uma importância crescente da capacidade pan-europeia dos bancos, associada à convergência das taxas de juro e ao aumento na procura de produtos como fundos de investimento e de pensões.

No segmento de **private banking** é previsível o aumento da concorrência, passando a gestão de activos a ser convertida na moeda única e dar-se-à o desenvolvimento de novos “paraísos fiscais”

No segmento de **retalho**, segundo a Coopers & Lybrand (1997) a força das marcas e das redes de distribuição das grandes instituições bancárias nacionais, aliada às suas bases de clientes serão fortes barreiras relativamente estáveis que sugerem a manutenção do negócio da banca de retalho, no mercado português. Perante estes elementos é de esperar, um impacto concorrencial menos intenso na banca de particulares e PME's.

Em contrapartida, o nível concorrencial nas actividades de banca de investimento, grandes empresas e *private banking* prevê-se mais intenso uma vez que a eliminação das barreiras geográficas e a criação da moeda única, tenderá a acelerar a tendência de globalização do mercado e a criar oportunidades para os concorrentes mais poderosos.

I.4. - As principais consequências no sector bancário português

Como consequência destas transformações o sector bancário português caminha :

Universalização e concentração da actividade

A banca portuguesa com a evolução tida nestas últimas décadas, encara o futuro com base numa universalização da actividade, com tendência para uma crescente concentração. A concentração no sector bancário português tem vindo a aumentar essencialmente pela via do agrupamento de alguns dos bancos em conglomerados financeiros, que se formaram na sequência do processo de privatizações.

Esta concentração bancária é muitas vezes defendida como associada a economias de escala e maior competitividade derivada do crescimento e, portanto, de uma maior dimensão. Porém, a realidade em vários países mostra que os resultados obtidos não conduzem à confirmação desta ideia como regra. Inclusivamente, estudos de Barata (1981), Mendes (1990) , Pinho (1996) apontam para ideias contrárias destas estratégias de crescimento, em relação aos ganhos de eficiência do lado dos custos, chegando a concluir-se que a partir de uma dimensão pequena é de admitir o surgimento de deseconomias de escala.

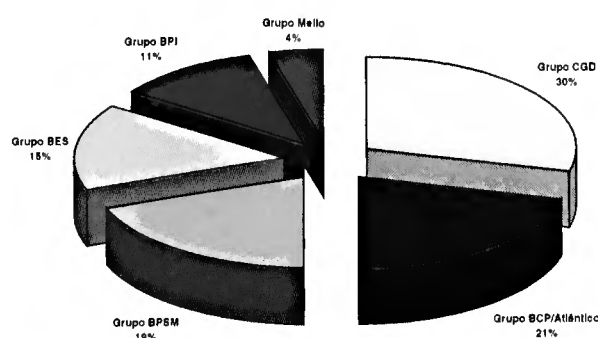
No caso português, a concentração poderá ser decisiva para a sustentação da rentabilidade a prazo, uma vez que a concentração para obtenção de sinergias em áreas administrativas e noutras similares resultam em reduções significativas dos custos de exploração.

Por outro lado a procura de uma maior dimensão não poderá ser justificada apenas pela vertente de poupança de custos, mas pela necessidade do aumento de dimensão ser justificada se a dimensão actual fôr insuficiente para assegurar um bom nível de diversificação das actividades e uma boa presença no mercado, o qual deverá ser visto numa perspectiva mais ampla que o mercado português.

A concentração bancária em Portugal apresenta como resultado um conjunto formado pelos grupos Caixa Geral de Depósitos, Banco Comercial Português/Atlântico, Banco Pinto & Sotto Mayor, Banco Espírito Santo, Banco Português de Investimento e Banco Mello. Estes grupos financeiros dispõem hoje de vantagens significativas sobre os outros concorrentes nomeadamente ao nível do acesso a uma grande base de clientes e a oportunidades de desenvolvimento de *cross-selling* de produtos financeiros e não financeiros desenvolvida no seio de cada grupo.

A posição destes grupos, em Dezembro 1997, medida pelos 3 indicadores (activo total, rentabilidade bruta dos capitais próprios -ROEL - e rentabilidade do activo - ROA-) em termos do total do sector, excluindo as CCCAM, apresentam-se nas Figuras VII e VIII.

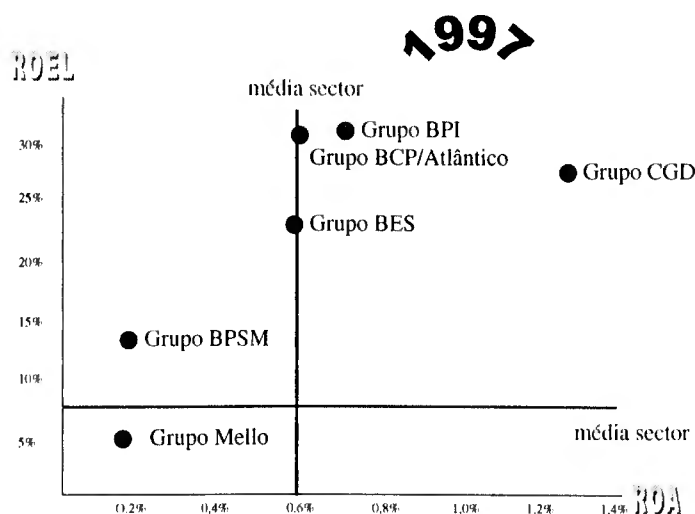
Figura VII- *Posição em termos do activo total em 31/12/97 dos principais grupos bancários.*



A quota de mercado em termos do activo total, destes grupos é de 72% do sector, excluindo as CCCAM.

O posicionamento de cada grupo bancário

A Figura VIII representa o posicionamento, em 1997, de cada grupo bancário comparativamente à performance média do sector. Pode-se verificar que em termos de ROA é identificado o Grupo CGD como o de melhor desempenho, seguido pelo Grupo BPI, Grupo BCP/Atlântico e Grupo BES, estando estes grupos acima da média do sector. Com valores inferiores à média do sector encontram-se o Grupo BPSM e Mello.

Figura VIII - Posicionamento dos grupos bancários em termos de rentabilidade em 1997

O mesmo posicionamento, agora medido em termos de ROEL, mostra que os grupos mais rentáveis em 1997 foram o Grupo BPI, seguido pelos Grupo BCP/Atlântico, CGD, BES e BPSM, apresentando todos estes performances superiores à média do sector com excepção do Grupo Mello.

A especialização do negócio nos grupos bancários

Apesar do modelo de banca universal, a maioria dos bancos continua hoje em dia a adoptar algum grau de especialização, embora seja normalmente encarado como fruto da actividade passada. Para as instituições em que é importante manter uma oferta diversificada de produtos e serviços e ao mesmo tempo aumentar o grau de especialização, a melhor forma de resolver o aparente conflito entre estes dois objectivos parece ser a formação de grupos bancários que incluam bancos especializados em diversas áreas, mas integrados no grupo através de uma definição clara das directrizes estratégicas, permitindo por seu lado um incremento da tendência de *cross-selling* de produtos procurando desta forma conseguir um maior envolvimento e fidelização dos clientes.

Segundo Pinho (1996) “à excepção de poucas instituições mais especializadas que conseguiram encontrar os seus nichos de mercado, cabe aos grupos financeiros encontrar a dimensão crítica de eficiência e a especialização apropriada que lhes permita alcançá-los, com vista ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis”.



Racionalização dos custos de exploração

A capacidade de redução de custos como forma de fazer face às reduzidas margens de intermediação constitui hoje, um factor absolutamente crítico no sector, por outro lado, a aposta feita pelos bancos na expansão da rede de agências com reduzido número de efectivos, permite obter importantes ganhos de produtividade.

Muitas vezes existe necessidade de incorrer em custos acrescidos em algumas áreas estratégicas, mas estes aumentos deverão ser sempre ponderados em função do seu efeito ao nível da produtividade e sobre a performance e rentabilidade do banco, numa perspectiva de médio prazo. Por exemplo, as despesas relacionadas com o desenvolvimento dos meios informáticos e com a reestruturação e aumento de qualificação do pessoal, tipicamente serão uma componente essencial numa estratégia ganhadora a médio e longo prazo.

Reduzida internacionalização

Torna-se por outro lado evidente, que as instituições bancárias portuguesas de maior dimensão, per si, estão longe de ter uma dimensão europeia, uma vez que quando comparadas, ficam muito abaixo da dimensão das instituições europeias. Daí que exista uma reduzida capacidade de internacionalização, além da já existente do grupo Caixa Geral de Depósitos, do grupo Banco Comercial Português/Atlântico, do grupo Banco Espírito Santo e grupo Banco Pinto e Sotto Mayor, em países como a Espanha, França, Brasil e ultimamente de alguns grupos nos países africanos de expressão portuguesa.

Essa capacidade poderá vir a ser formada se no futuro alguns desses conglomerados se concentrarem, actuando apenas em número inferior ao actualmente existente.

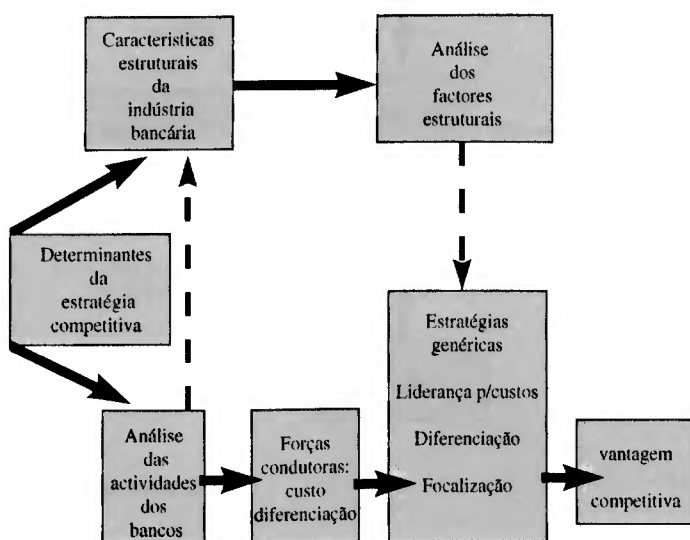
Ameaças de estratégias *pan-europeias*

No âmbito da liberdade de instalação de bancos e companhias de seguros nos países comunitários, grandes grupos europeus estão a adquirir dimensão *pan-europeia*, desenvolvendo as suas redes e prestando-se a fortalecer posições nos principais países da União Europeia, sendo possível na nossa opinião a entrada em Portugal para nichos de mercado específicos. Assim novos concorrentes poderão surgir com vantagens e ofertas superiores à dimensão nacional.

I.5. - Estratégias competitivas na banca

As mudanças ocorridas no sector bancário a nível mundial, em termos da desintermediação financeira, globalização e desregulamentação dos mercados e do fenómeno da concentração bancária influenciam as estratégias dos bancos assim como os seus resultados operacionais. Pretende-se, através do modelo desenvolvido por Canals (1993), apresentado na Figura IX, identificar os determinantes da estratégia competitiva para a indústria bancária.

Figura IX- Determinantes da estratégia competitiva da indústria bancária



Adaptado Canals (1993) Pág. 186

Neste modelo existem dois factores determinantes na estratégia competitiva. O primeiro relaciona-se com a análise dos determinantes estruturais, e o segundo factor prende-se com o estudo da criação de valor em cada instituição bancária.

I.5.1. - Análise dos determinantes estruturais da indústria bancária

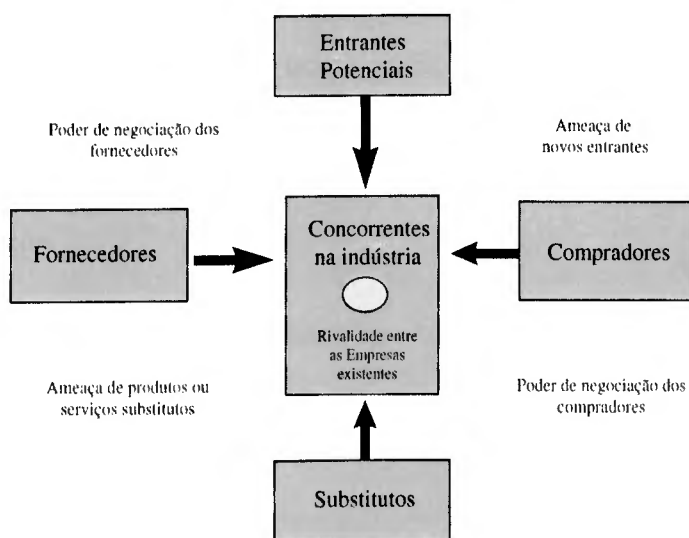
A análise dos determinantes estruturais da indústria (*Figura X*) ajuda a identificar os elementos chave relacionados com as características competitivas e com a rentabilidade das instituições bancárias.

Um dos modelos de análise concorrencial existente é o Modelo de Porter (1980) que foi adaptado por Canals (1993) para a indústria bancária europeia, sendo agora efectuada uma análise do mercado português. Neste modelo, a intensidade concorrencial, bem como a rentabilidade, é o resultado da interacção de características associadas às cinco forças

competitivas compostas pelos concorrentes na indústria, ameaças de entrada de novos entrantes, produtos substitutos, poder dos fornecedores e dos compradores.

A identificação e conhecimento destas forças competitivas, colocam em destaque os pontos fortes e fracos de cada banco, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo e permite identificar as áreas ao nível das oportunidades e ameaças em que as tendências da indústria são mais importantes.

Figura X- Análise dos determinantes estruturais



Fonte: Porter (1980) Pág. 4

- Ameaças de entrada

As ameaças de entrada dependem das **barreiras à entrada** existentes na indústria. As principais fontes de barreiras na indústria bancária são as seguintes:

Economia de escala - Diversos estudos identificam que este não é o elemento estruturante mais determinante na indústria bancária, uma vez que a existência de economias de escala depende da dimensão da instituição, a qual influencia a eficiência da mesma.

Economia de gama - As economias de gama têm vindo a ser obtidas na indústria bancária, em áreas como os sistemas de informação e as tecnologias de informação, permitindo a criação de uma alargada oferta de produtos específicos para uma base extensa de clientes.

Estas economias são oriundas também da centralização e racionalização de funções que permitem melhorar os custos com a rede de agências e de pessoal, tendo um papel importante na eficiência e rentabilidade da indústria bancária.

Vantagens de custos - O controlo dos custos independentes da escala são outra barreira à entrada. A curva de experiência é um factor decisivo em algumas operações especializadas, as quais constituem uma parte da presente actividade bancária.

Diferenciação de produto - Uma vez que os produtos bancários em si não apresentam grande diferenciação, esta assume importância apenas através do nível da aproximação ao cliente, da notoriedade da marca e qualidade do serviço oferecido.

Necessidades de capital - A grande capacidade de capital requerida para esta actividade é uma forte barreira à entrada, estando também relacionada com a capacidade financeira que é necessária deter para cumprir com o rácio de solvabilidade, regulamentado ao nível de cada país e a nível comunitário. Hoje em dia, a capacidade de capital requerida tem sido ultrapassada a nível nacional com a criação de novos bancos associados a grandes grupos económicos.

Regulamentação - Esta barreira tornou-se mais fácil de ultrapassar com a desregulamentação do mercado europeu e a criação da licença bancária única, que veio permitir às instituições bancárias europeias, a sua instalação em qualquer país da U.E.

Em Portugal, a antevisão da necessidade de cumprir com as regras liberalizadoras do mercado interno, conduziu à desregulamentação, pondo-se fim às restrições de taxas de juro, tendo sido lentamente eliminadas a maioria das barreiras regulamentares à entrada no sector, concluídas com a entrada de Portugal na União Económica Europeia.

Assistiu-se, em consequência, ao esbatimento progressivo das fronteiras entre a actividade das instituições especiais de crédito e a dos bancos comerciais, com a intercomunicação crescente das respectivas áreas de actuação tradicional. Iniciou-se assim um movimento conducente à universalização e polivalência das instituições, de sentido semelhante ao que ocorreu noutros países.

- Ameaças de novos concorrentes, fruto da desintermediação financeira

O desaparecimento das fronteiras regulamentares levou à eliminação das barreiras concorrenciais dentro da indústria, e com a indústria, considerando a entrada de “não bancos” na actividade bancária.

A crescente importância destes novos concorrentes e da capacidade *pan-europeia* dos bancos, associada à convergência na descida das taxas de juro e crescimento na procura de produtos alternativos (como fundos de investimento e seguros), apontam no sentido de um aumento do número de concorrentes não tradicionais e na concentração de conglomerados financeiros reflectindo no mercado o esbatimento progressivo das fronteiras entre produtos de poupança, meios de pagamento e seguros.

Adicionalmente aparecem, vindos de fora da indústria financeira, as grandes superfícies de retalho, que começam a oferecer produtos de crédito e outros produtos financeiros, tomando posição concorrencial com os bancos.

Em termos globais, áreas anteriormente claramente definidas como da actividade bancária começaram a ser efectuadas por novos concorrentes vindos de outras indústrias.

Acesso aos canais de distribuição - A criação dos novos canais de distribuição permitiu reduzir os custos fixos de distribuição na indústria bancária, ocorridos até agora com as tradicionais agências bancárias. Tornou-se, assim, esta barreira à entrada bastante vulnerável, uma vez que os novos canais de distribuição são cada vez mais numerosos e o seu controlo pelos actuais bancos são muitas vezes suplantados pelos novos concorrentes, que apresentam vantagens competitivas superiores, actuando de forma bastante eficaz nestes novos canais de distribuição.

- Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes

A intensidade de rivalidade na indústria bancária é consequência da interacção de vários factores estruturais, entre os quais, a tendência de um crescimento lento da indústria, elevados custos fixos das estruturas existentes e elevadas barreiras de saída.

Sendo esta indústria composta por activos especializados, apresenta altos custos de transferência ou conversão. Por outro lado, os elevados custos fixos de saída (nomeadamente ao nível da estrutura física da rede de agências e de pessoal), as inter-relações estratégicas que a banca representa em termos do próprio mercado financeiro e as restrições de ordem regulamentar existentes, criam elevadas barreiras de saída. Estas aumentam a intensidade da rivalidade que, ligadas ao excesso de capacidade existente, leva a uma descida de rentabilidade.

- Ameaças de novos produtos financeiros substitutos

A criação e desenvolvimento de produtos financeiros está subjacente à inovação tecnológica e financeira ligada ao ciclo de vida do cliente e às suas necessidades.

A revolução das tecnologias da informação tem possibilitado o crescimento do sector bancário e da generalização das redes de informação de âmbito global. Nesta área tecnológica está a existir um incremento na procura de economias de escala a nível de sistemas, operações e unidades de atendimento, existindo importantes inovações na área dos sistemas de pagamentos electrónicos.

Esta revolução tecnológica ocorrida nos últimos anos tem permitido potenciar a inovação financeira. O ritmo de inovação financeira não tem abrandado e os desenvolvimentos na área da engenharia financeira estão a ser utilizados sistematicamente na criação e lançamento de novos produtos os quais se tornam ao fim de pouco tempo, devido à sua fácil imitabilidade, numa verdadeira “commodity”.

Em termos de produtos substitutos é de salientar o incremento de produtos alternativos aos tradicionais depósitos bancários como os fundos de investimento e os seguros de capitalização, bem como o aparecimento dos cartões de crédito e a criação de uma ampla oferta de produtos de crédito por parte de “não bancos”, que entram em concorrência directa com os bancos.

- Relacionamento com os fornecedores

Em Portugal existe um forte poder por parte dos fornecedores de capital - os depositantes - que assumiam cerca de 55% do passivo bancário em Dezembro de 1997. De todo o modo o aumento da competição por via do preço, a inovação e a desregulamentação financeira, veio criar condições para a transferência de fundos para empresas fora do sector, existindo condições para que os tradicionais depositantes transfiram os seus recursos para fora da actividade bancária, através de ofertas de produtos vindos de novos concorrentes no sector e outras empresas financeiras, como as sociedades gestoras de fundos de investimento e as seguradoras conforme já foi referido.

Regra geral, os fornecedores de fundos têm cada vez mais alternativas fora do sistema bancário. Dentro do sector, os bancos comerciais sofrem grande concorrência face aos bancos de investimento, especialmente devido ao aumento da sofisticação do mercado de capitais.

- Relacionamento com os compradores

Em termos dos compradores, regra geral, o seu poder de negociação é fraco no respeitante ao segmento de particulares, embora em alguns como o *private banking*, o seu poder negocial seja superior. Ao nível do segmento de empresas, o poder de negociação é forte quando estamos em presença de grandes multinacionais, as quais devido ao seu poder económico, apresentam forte capacidade de negociação. Por seu lado, o segmento das PME's apresenta um poder de negociação fraco dado regra geral, a falta de dimensão de negócio e uma estrutura financeira não equilibrada.

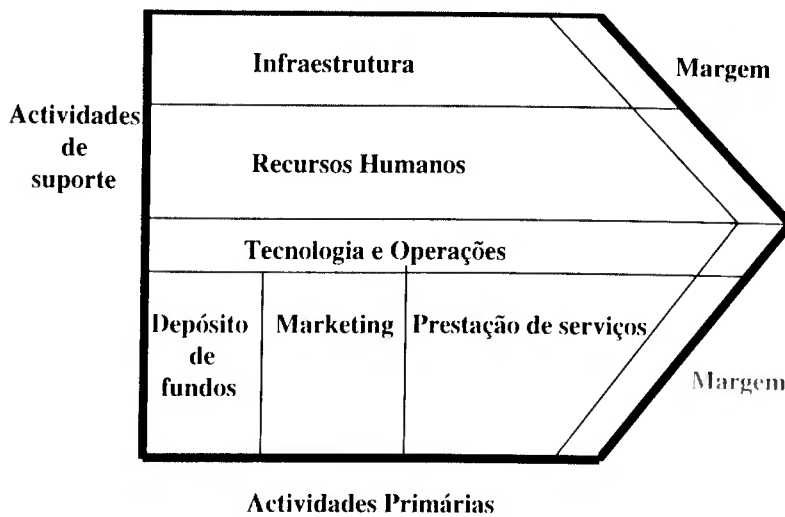
1.5.2. - O processo de criação de valor na banca

O segundo factor neste modelo é o estudo da actividade bancária através da criação de valor, variando o peso de cada uma destas actividades de instituição para instituição.

A identificação dos caminhos que visam a criação de valor para o cliente foi proposta por Porter (1985) através da cadeia de valor. Esta representa os caminhos para a criação de valor (margem), comparando os custos e performances em relação aos concorrentes de modo a criar uma vantagem concorrencial. A cadeia de valor na actividade bancária, segundo Canals (1993), é identificada na Figura XI, pelas seguintes actividades:

- Actividades primárias - compostas pelos **depósitos de fundos, marketing e prestação de serviços**, envolvendo a venda de produtos e serviços que promovam o incremento de comissões.

- Actividades de suporte - compostas pela **infra-estrutura**, **gestão dos recursos humanos**, **tecnologia e operações**.

Figura XI- Cadeia de Valor

Canals (1993) Pág. 199

O processo de criação de valor requer, na sua análise, o estudo de cada etapa da cadeia de valor. Nas actividades primárias são distinguidas três funções básicas:

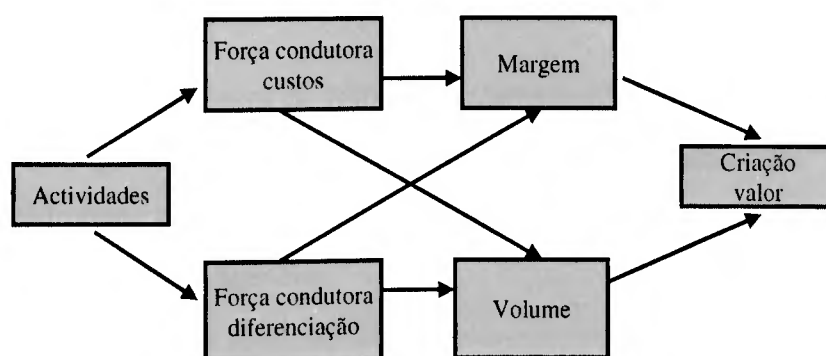
- a **recolha de fundos**, através da captação de depósitos e de operações no mercado de capitais, função que necessita de um serviço de venda;
- a função de **marketing**, que serve para atrair fundos através de diversos produtos passivos assim como para colocar à venda produtos activos, pelo que é muito importante a distribuição, de modo a colocar junto dos clientes estes produtos;
- a **oferta de serviços**, que permite incrementar os produtos e as receitas não financeiras, através da criação de uma oferta complementar de serviços. Estes serviços promovem o aumento das comissões, cabendo cada vez mais importância o *cross-selling* de produtos não financeiros. No passado, esta dimensão da oferta complementar de produtos e serviços não era uma característica básica do *marketing* bancário, contudo, com a diminuição das margens de desintermediação, deu-se a procura de novos serviços que promovam o crescimento das comissões que têm crescido bastante no mercado português nos últimos anos.

Das **actividades de suporte**, salientam-se as actividades relacionados com as **infra-estruturas**, tais como os activos físicos composto pela rede de agências e restantes canais de distribuição, a matriz de procedimentos administrativos e a estrutura organizacional.

As actividades de **tecnologia e operações** passam pelo sistema de informação de gestão e de telecomunicações. A actividade correspondente aos **recursos humanos** assume principal importância pela capacidade profissional dos colaboradores incrementada através da formação e treino.

Com a identificação das actividades primárias relevantes na criação de valor, a análise seguinte passa pela determinação das forças condutoras destas actividades em cada banco. Estas forças, identificadas na Figura XII, podem ser conduzidas por via do custo ou da diferenciação e possibilitam a criação de valor através de duas forças condutoras (obtenção de uma margem superior e/ou de aumento do volume).

Figura XII- Actividades da cadeia de valor e criação de valor



Canals (1993) Pág. 200

Na identificação das forças, condutoras através de custos, é necessário reconfigurar a cadeia de valor para reduzir os custos, factor importante na indústria bancária, onde a competição pelo preço coloca esta força condutora especialmente relevante.

A força condutora através da diferenciação possibilita que a oferta se torne única ao cliente, através da criação de valor adicional para aquele, tornando-se fundamental que o banco faça uma ligação entre as necessidades dos clientes e as ofertas de produtos e serviços diferenciados. Esta ligação deve ser feita via uma política de distribuição adequada que permita, consequentemente, o ganho de vantagens competitivas perante os concorrentes.

A cadeia de valor é uma ferramenta útil na compreensão dos resultados dos bancos uma vez que as actividades primárias de recolha de fundos e *marketing* determinam o produto bancário.

A margem financeira, apresenta como factores decisivos o poder de negociação do banco, como fornecedor e cliente de fundos, tendo este vindo a decrescer nos últimos anos devido à

erosão das barreiras à entrada. No respeitante aos fornecedores de fundos, o desenvolvimento de novos produtos financeiros e do próprio mercado de capitais levaram à saída das poupanças das famílias para novas formas de aplicação de recursos.

Quanto aos compradores de fundos, o aumento de oportunidades via mercado de capitais criaram melhores oportunidades para a sua obtenção por parte das grandes empresas.

Por seu lado, a terceira actividade primária - a oferta de serviços- diz respeito aos outros produtos bancários oriundos de produtos não financeiros, que denotam uma crescente importância no produto bancário, através dos outros resultados correntes.

O futuro da rentabilidade bancária passa pelo aumento de novos e diferentes produtos baseados na contínua inovação financeira, bem como na possibilidade de aumentar as economias de gama, sendo a estratégia mais eficiente a que estiver adaptada à estrutura de custos da instituição bancária.

O apuramento dos custos da actividade refere-se às despesas resultantes das **actividades de suporte e primárias**, que não apresentam natureza financeira, como sejam, os custos administrativos entre os quais os com pessoal estão associados, em grande medida, com a dimensão da rede de agências.

As agências como áreas de venda de produtos e serviços são um custo fixo elevado, colocando-se como uma das formas de diminuir os custos, o desenvolvimento dos canais de distribuição remotos e directos e o incremento da mecanização das actividades nas agências, levando a uma considerável diminuição dos custos operativos e ao aumento da produtividade.

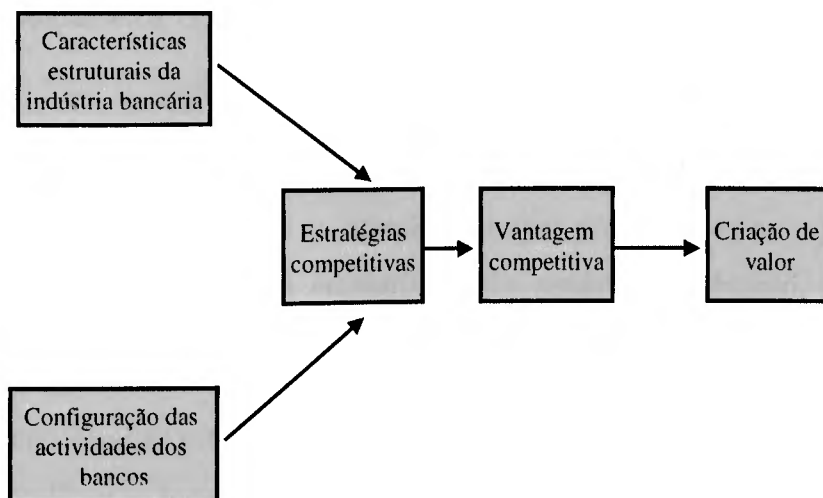
Pode-se aferir que o sucesso da gestão estratégica na banca portuguesa prende-se com o controlo dos custos de funcionamento e com o aumento da produtividade.

É importante também referir dois aspectos que se retiram da análise das demonstrações financeiras, muito importantes na banca, que são o nível de provisões para cobrir os riscos de insolvência e a política de autofinanciamento e de dividendos adoptada por cada instituição. O risco de crédito representa uma variável crítica na actividade bancária, uma vez a constituição das respectivas provisões determinam em grande parte os resultados dos bancos. Em termos do sector, as autoridades monetárias interferem quando legislam sobre o nível mínimo de provisões.

Segundo Canals (1993), este modelo é limitativo na análise de situações como o autofinanciamento e os dividendos, os quais não entram na cadeia de valor e cuja política contribui para o aumento da rentabilidade.

Por último, a Figura XIII mostra as relações entre as características da indústria bancária e a configuração das actividades dos bancos, as quais permitem a escolha da melhor estratégia competitiva, procurando assim criar, as vantagens competitivas que promovam a criação de valor em cada banco.

Figura XIII- Criação de valor num banco



Canals (1993) Pág. 208

Após a identificação das funções chave que contribuem para a criação de valor, a estratégia ideal deverá ser desenvolvida através da procura de pontos fortes e dos factores críticos de sucesso na criação de vantagens competitivas a longo prazo.

As principais fontes das vantagens competitivas, segundo Canals (1993), agrupam-se em quatro níveis:

<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos Financeiros</i>	<i>Activos</i>	<i>Activos Intangíveis</i>
Pessoas Treino profissional	Capital Depósitos	Rede agências Sistema informação Sist. telecomunicações	Imagem de marca Experiência Talentos de gestão Qualidade do produto Qualidade de serviço

I.5.3. - As estratégias competitivas genéricas

As estratégias competitivas genéricas identificam-se no sentido de criar uma posição sustentável a longo prazo, de forma a superar os concorrentes na indústria bancária. Segundo Porter (1980), identificam-se três estratégias genéricas para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas: Liderança de custos, Diferenciação e Focalização.

A primeira estratégia requer a existência de economia de escala e de experiência bem como um rigoroso controlo através de toda a cadeia de valor. Um dos problemas da **liderança pelos custos** passa pela concentração excessiva nos custos de produção, não contemplando a distribuição e os custos com a venda e não fomentando as interligações entre a cadeia de valor.

A segunda passa pelo desenvolvimento da estratégia de **diferenciação**, existindo uma ênfase na engenharia financeira e na criação de novos produtos, ou na captação de novos clientes através do intenso uso do *marketing* e da variável distribuição, através de uma correcta segmentação dos mercados alvo.

Para encontrar as estratégias genéricas internamente consistentes, as instituições necessitam de identificar as vantagens competitivas e efectuar o seu cruzamento com o alvo estratégico, isto é, onde pretendem concorrer.

A obtenção e a sustentação da vantagem competitiva dependerá da compreensão da cadeia de valor e do seu enquadramento na identificação das vantagens competitivas e dos alvos estratégicos. A diferenciação pode ser obtida em cada uma das actividades, promovendo a criação de uma imagem específica do banco através do reforço da sua marca.

A terceira estratégia é a **focalização** num segmento de mercado, que corresponde a uma especialização em determinadas áreas de produtos (exemplo do crédito à habitação) e de clientes (exemplo do *private banking*) e em áreas geográficas.

Esta estratégia pode incluir uma estratégia de liderança pelo custo ou diferenciação. A diferença entre esta estratégia e as restantes é que o banco serve mais eficientemente que os concorrentes num particular segmento de mercado.

I.6. - A futura actuação das instituições bancárias

As instituições bancárias têm investido nos últimos anos em novas tecnologia de informação que permitem assegurar a actividade com novas e melhores maneiras de operar bem como de reduzir os custos operacionais.

As inovações ocorridas nas últimas duas décadas com o desenvolvimento das telecomunicações e da tecnologia informática permitiram uma grande flexibilidade (nos levantamentos, depósitos e transferências de fundos) levando a uma vaga de inovação na distribuição que possibilitou estar perto do cliente “em qualquer lugar a qualquer hora e de qualquer forma”, assim como tornou possível o conhecimento do cliente e das suas necessidades através da melhoria da gestão de base de dados. A inovação tecnológica permitiu assim o incremento de novos canais de distribuição e de novos produtos.

Um efeito importante na difusão da tecnologia de informação centrou-se na agência tradicional, que se tornou obsoleta. Durante muitos anos o crescimento do número de agências era a melhor forma de obter uma quota de mercado elevada e de estar junto dos clientes. A vantagem da aproximação física da agência foi sendo substituída pelos novos canais directos e mais recentemente pelos canais electrónicos, que permitem aos bancos expandirem-se com uma significativa redução nos custos fixos de exploração.

A inovação financeira também causou profundas alterações na natureza da actividade bancária, incluindo a distribuição bancária. Estes apontam no sentido de um aumento da importância dos canais de distribuição não tradicionais, como a banca directa e do número de concorrentes não tradicionais, sobretudo de instituições especializadas assim como no esbatimento progressivo das fronteiras entre produtos de poupança e os meios de pagamento.

O meio ambiente actual é na nossa opinião potenciado pelo melhoramento do *marketing* e da informação de gestão, possibilitando novas e mais eficazes abordagens comerciais por via de novos canais de distribuição, através dos quais as novas formas de acesso possibilitam uma redução substancial nos custos de contacto e de processamento das operações.

A concorrência entre os novos concorrentes e os bancos tradicionais determinarão a exploração intensa destes novos canais de distribuição, bem como dos esforços intensos de parte a parte, no sentido da racionalização dos seus custos e no aumento dos níveis de qualidade no serviço.

O futuro negócio bancário

Os desafios colocados pela evolução do mercado exigem uma resposta adequada e rápida por parte das instituições bancárias que terão de ser capazes de identificar correctamente as áreas de negócio e segmentos de mercado em que dispõem de vantagens competitivas e assim desenvolver a partir daí, a melhor estratégia para potenciar e maximizar essas competências.

Cada banco deverá adoptar a política de distribuição mais ajustada, de modo a desenvolver o vector de crescimento da sua estratégia. Independentemente das opções estratégicas que o banco venha a escolher é fundamental que adopte por uma filosofia de gestão que esteja assente numa orientação para o mercado, e para a satisfação do cliente.

I.7- A gestão do *marketing* bancário no final do século

Da análise das perspectivas de evolução do sector bancário, constata-se que as principais Instituições bancárias no próximo século serão certamente diferentes das actuais.

As mudanças ocorridas, levam os bancos a desenvolver uma estratégia de *marketing* centrada na melhor forma de lidar com o activo mais importante que são os clientes. Para que tal aconteça a oferta bancária deve responder às expectativas dos clientes e do que estes entendem por satisfação.

A diferenciação da oferta bancária deve ser efectuada através de três elementos fundamentais: o **cliente**, os **produtos** e os **canais de distribuição**.

O primeiro, porque estamos a deixar o *marketing* de massas para integrar o *marketing* relacional, caminhando-se de forma acelerada para o *marketing* individual, uma vez que a tecnologia já oferece as condições necessárias para alcançar o objectivo de lidar de forma personalizada com cada cliente.

O segundo, porque os produtos devem ser criados para ir ao encontro da satisfação das necessidades dos clientes ao longo do seu ciclo de vida, criando-se para tal a oferta de diferentes gamas de produtos personalizados.

O terceiro, com a evolução tecnológica ocorrida nesta década, o desenvolvimento dos canais de distribuição bancários tornaram-se completos, sendo a oferta actual bastante abrangente desde a venda pessoal na agência, passando pelo telefone através da venda directa (*telemarketing* e banco directo), entrando via écran na venda electrónica (*internet* e *home banking*).

Dentro da política de distribuição bancária, é nossa opinião que a distribuição multi-canal é a resposta para os padrões de procura dos consumidores que tomam a facilidade, acessibilidade e tempo bastantes importantes. Por outro lado as mudanças tecnológicas levam a uma utilização cada vez mais intensa dos canais remotos, no dia a dia dos clientes, pois estes canais permitem que de uma forma coerente, os clientes e o banco interajam “a qualquer hora, em qualquer lugar e de qualquer forma”.

Principais factores a desenvolver

Existe um conjunto de importantes factores na actuação presente e futura das instituições bancárias: agir rapidamente às mudanças ocorridas, quer às mudanças tecnológicas, quer às mudanças financeiras, tendo necessidade de apresentar flexibilidade estratégica por forma a se adaptar quer ao nível de intensidade concorrencial, quer às novas oportunidades que venham a ser criadas no mercado.

As mudanças ocorridas nos últimos anos trouxeram novos canais de distribuição que transformaram a oferta bancária. O sector bancário face aos novos concorrentes no mercado e ao nível de procura existente estão a eliminar os custos fixos da rede de agências, a reformular os seus processos e a estabelecer um sistema de distribuição multi-canal.

Os bancos estão a focalizar o *marketing-mix* na criação e reforço da sua marca de modo a que seja conhecida e respeitada, permitindo deste modo que por parte do cliente, exista o reconhecimento e confiança necessário para o incremento e posterior fidelização da relação cliente - banco.

Segundo estudos apresentados pela Coopers & Lybrand (1997) , Efma e Gemini (1998) a melhor forma de estar no mercado é através da constituição ou reforço de uma forte marca, cuja notoriedade permita a melhoria do seu conhecimento pelos clientes.

Ao nível do estudo do cliente, o conhecimento das suas necessidades é um elemento fundamental para a criação de uma oferta que crie valor acrescentado, tendo para isso as instituições bancárias de saberem gerir a base de dados de clientes de modo a melhorar o seu conhecimento, adaptado a distribuição *multi-canal* a uma oferta individualizada onde a rentabilidade do canal vs. cliente é analisada atentamente, passando desta forma da política de distribuição mais adequada aos seus objectivos comerciais.

Os bancos devem para isso ser *pro-activos* às mudanças, focalizando a sua actividade na marca, no mercado, na gestão dos recursos humanos e tecnológicos, na estrutura e processos.

Marca e cultura institucional

Conforme mencionado a marca e a cultura assumem-se como elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma instituição. A marca relaciona-se com o reconhecimento e identificação dos clientes com a instituição e a cultura com a identificação dos colaboradores para com a instituição. A instituição de sucesso terá uma marca distinta, que cria e sustenta as experiências e interações do cliente com o banco e na criação de valor para o primeiro.

A cultura corporativa é um elemento cada vez mais importante na estratégia competitiva, a qual passa pela formação e aprendizagem dos elementos identificadores e orientadores aos colaboradores da instituição.

Mercado

No que toca à sua incidência no mercado os bancos terão que prestar uma atenção específica aos clientes , aos produtos e aos canais de distribuição.

Sendo os clientes o activo mais importante deverão ser reconhecidos como indivíduos, não como segmentos, procurando-se satisfazer as suas necessidades através da utilização de *package* de produtos personalizados que vão ao encontro das necessidades dos clientes ao longo do seu ciclo de vida e por esta via à fidelização na marca. Será também necessário analisar a rentabilidade dos clientes, de forma a segmentar os clientes pela oferta de produtos e pelos canais de distribuição.

Deve-se por outro lado providenciar um leque completo de canais de distribuição necessários para levar à flexibilidade e conveniência da oferta bancária. Uma estratégia de sucesso assenta na criação de um sistema de distribuição multi-canal interactivo entre o cliente e o banco que disponibilize uma oferta completa de produtos e serviços “a qualquer altura, em qualquer lugar e de qualquer forma”, adaptados às necessidades dos clientes através de uma oferta de produtos concebidos por medida para os clientes lucrativos da instituição.

Uma política activa nos canais de distribuição, passa pelo desenvolvimento de um sistema de distribuição que vai ao encontro do cliente e na sua interacção com os diferentes canais de distribuição. Para tal é importante efectuar a reconfiguração da rede agências e aumentar o rácio custos variáveis/fixos, bem como criar a melhor ligação entre as necessidades dos clientes e a oferta de produtos ao nível de cada um dos canais de distribuição tendo em conta os seus motores de rentabilidade.

Recursos humanos

Os recursos humanos apresentam-se com um dilema para a banca no final deste século, dada a necessidade de reduzir o pessoal num ambiente social onde o mesmo é frequentemente difícil.

A redução do pessoal é inevitável, devido não só ser um meio de diminuição de custos, mas também devido ao redimensionamento da redes de agências e à reformulação da função comercial e do *layout* da agências apontarem para uma maior produtividade com menos pessoas, podendo de todo o modo ser introduzido maior nível de trabalho flexível por forma a possibilitar um trabalho 24 sobre 24 horas.

Recursos tecnológicos

O uso de tecnologias de informação levantam a necessidade de pessoal com melhores aptidões técnicas para o desempenho das novas funções. A mudança real passa pela formação do pessoal como meio de atenuar esta tendência, embora cada vez mais o *outsourcing* seja uma realidade na banca e uma forma inteligente de minimizar os custos de estrutura.

É fundamental a aquisição e adopção de novas tecnologias no tratamento da informação, por forma os bancos organizarem as suas bases de dados, para que possam estudar e conhecer os seus clientes e deste modo alimentados por essa informação obtenham uma actuação comercial mais eficaz nos diferentes canais de distribuição.

Estrutura e Processos

Em termos de estrutura, a tecnologia de informação é um recurso estratégico que permite responder rapidamente às constantes exigências dos clientes e do mercado. Estas exigências passam pela interacção dos clientes com os vários canais de distribuição. Para tal o desenvolvimento tecnológico tem permitido que as bases de dados e a sua gestão sejam coerentes e cada vez mais utilizada.

Para os bancos o uso da tecnologia de informação permitiu nos últimos anos reduzir os seus custos através de mudanças na reformulação dos processos, passando pela criação e desenvolvimento de uma grande gama de produtos limitada apenas ao nível da procura.

A fase de inovação de produtos, está actualmente a ser ultrapassada pela necessidade da banca estar perto do cliente. Deste modo deve-se assegurar que os produtos e serviços são disponibilizados a baixo custo ou que justificam um prémio com a adição de valor.

Deve-se caminhar no aumento das tecnologias de informação de forma a possibilitar a redução de custos através da automatização e eficiência dos processos, sendo necessário levar a tecnologia ao cliente, incrementando o seu uso para melhorar a relação do cliente com essa tecnologia e ao mesmo tempo reduzir os custos por transacção.

Em termos da organização, os bancos devem apresentar uma estrutura essencialmente por processos, não por produtos ou funções, reflectindo assim os principais sistemas de interface do cliente e garantindo um controle na gestão integrada de toda a instituição.

A importância da gestão dos processos liga-se aos mecanismos associados à reconfiguração dos canais de distribuição, na gestão do *marketing* e vendas e na gestão do risco.

Em termos dos processos, as operações devem ser efectuadas a baixo custo e com elevada automatização, permitindo um serviço imediato e consistente ao cliente. Deverá ser obtida uma sinergia entre as funções de operações e a gestão das vendas de modo a assegurar uma melhoria no valor percebido da marca pelo cliente. Devem-se desenvolver os processos com a orientação final no cliente e incrementar o *outsourcing* em áreas administrativas com custo efectivo inferior para a instituição, sendo necessário um **Management Information System** (MIS) efectivo que permita analisar a performance.

Os factores críticos de sucesso

As instituições bancárias de sucesso no futuro deverão estar atentas às mudanças que ocorrem actualmente no mercado e saberem tomar as decisões estratégicas que melhor ajudem a sua organização, na criação de vantagem concorrenciais perante os concorrentes.

Segundo o estudo da Coopers & Lybrand (1997) a escolha das decisões críticas a nível estratégico das instituições bancárias passam por :

- * Conhecer os comportamentos futuros dos clientes - transformar informação histórica em conhecimento sobre o futuro comportamento dos clientes;
- * Fazer a melhor aposta tecnológica;
- * Adaptar as pessoas em número e capacidade às necessidades da Instituição;
- * Gerir a nova competição tendo em linha de conta os diferentes riscos existentes.
- * Encorajar mudanças no uso dos canais de distribuição pelos clientes numa análise custo/rentabilidade.

CAPÍTULO II

A EVOLUÇÃO DO MARKETING BANCÁRIO

II.1. - O conceito de *marketing*

Existem numerosas definições de *marketing*. Kotler (1997), apresenta a seguinte:

“O marketing é o mecanismo da sociedade através do qual os indivíduos e grupos satisfazem as suas necessidades e desejos através da criação, oferta e troca de produtos com valor entre eles.”

Esta definição é bastante abrangente pois engloba: as necessidades, desejos e a procura, o valor e a satisfação, a troca a transacção e o mercado.

II.2. - Natureza do *marketing* bancário

O *marketing* bancário como área de *marketing*, engloba todas as actividades orientadas para as **relações de troca, a satisfação dos desejos e necessidades** dos consumidores de seus serviços ou produtos.

Uma vez que o *marketing* bancário tem a sua aplicação na área dos serviços, existem características próprias que resultam da sua natureza.

Para melhor compreender a natureza dos serviços bancários será necessário, segundo diversos autores - Martin (1991), Las Casas (1993), Payne (1993) identificar os factores que tornam os serviços bancários distintos.

• Os serviços bancários são intangíveis

A propriedade da intangibilidade dos serviços, leva a que os mesmos não podem ser fisicamente avaliados, exigindo em primeiro lugar, comprovação. Assim a actuação perante os serviços bancários passa, segundo Las Casas (1993), pela necessidade de *“dar evidências físicas ao cliente”*.

A evidência física deve procurar demonstrar toda a parte concreta e material da melhor maneira possível, visando a imagem desejada. Esta passa pela projecção transmitida através do ambiente, decoração, cores e ruído de fundo existente nas agências, na localização geográfica e no atendimento e tratamento profissional, passando pela própria aparência do pessoal.

Dado que os produtos e serviços bancários são escolhidos em parte pela confiança e pelo compromisso assumido entre a instituição bancária e o cliente, a evidência física ajuda a reforçar esta confiança.

Um outro elemento que dá evidência aos serviços bancários é o preço. Embora controverso a colocação de um preço alto como aliado a um serviço de alta qualidade é importante para a imagem percebida, que associada à marca institucional ajuda a criar confiança ao cliente, ajudando a ultrapassar a intangibilidade.

- **Os serviços bancários são inseparáveis**

Uma vez que a produção e consumo ocorrem simultaneamente na venda de um serviço bancário, o objecto de comercialização é a preparação e formação da força de vendas.

Quanto melhor for a qualidade do serviço prestado pelo pessoal da instituição ao cliente maior é a sua percepção de valor adquirida. Deste modo é muito importante a formação e o treino, uma vez que ao melhorar o conhecimento e a habilidade na venda está-se a melhorar a qualidade do serviço.

No desenvolvimento de um serviço deve-se pensar não somente naquilo que o cliente quer, mas naquilo que ele espera, devendo para isso preparar e formar a força de vendas, segundo as expectativas do mercado alvo visado.

- **Os serviços bancários são heterogéneos**

As características dos produtos e serviços são percebidos de diferentes maneiras pelos clientes, dado que os valores de avaliação são diferentes de indivíduo para indivíduo.

Esta heterogeneidade poderá ser aproveitada, através da formação da força de vendas, de forma a tornar-se numa vantagem, permitindo ao comercial uma melhor adequação à psicologia do cliente.

O esforço de *marketing* em diferenciar os serviços bancários, através da criação de atributos, benefícios e valores permitem criar uma diferenciação essencial neste negócio. A cultura da instituição, e da sua marca são um veículo na criação de valor ao cliente e uma forma de transmitir uma competência distintiva. A diferenciação através da marca tem sido uma das vantagens competitivas no sector bancário.

- Os serviços bancários são simultâneos

A simultaneidade dos serviços significa que o processo de prestação de serviços e o seu consumo ocorrem ao mesmo tempo. Deste modo existe um papel crítico na criação e reforço do relacionamento entre a instituição e o cliente. Segundo Martin (1991), a função distribuição assume um papel crítico na criação e reforço dessa relação.

Através da gestão desse relacionamento, pretende-se que o canal bancário crie e mantenha um elevado nível de qualidade de atendimento que permita reduzir a complexidade das operações, dos produtos e fortaleça a confiança do cliente com o banco.

II.3. - A evolução do *marketing* bancário

A introdução numa instituição bancária de uma verdadeira gestão de *marketing* (*marketing management*) passa por reconsiderar a gestão no seu conjunto implicando modificações na percepção de numerosos domínios da gestão.

Badoc (1986), desenvolveu uma análise comparativa da evolução das actividades desenvolvidas pelos bancos, desde o inicial conceito de produção até ao conceito de *marketing*.

Conceito de produção - Supõe que o cliente escolhe os produtos e serviços em função da sua disponibilidade e acessibilidade, e por consequência, a prioridade da gestão é baseada na capacidade de produção e melhoramento da eficácia da distribuição.

Conceito de *marketing* - A prioridade do banco é determinar as necessidades e desejos do mercado alvo e de adaptar os seus produtos e serviços na satisfação dos clientes de forma mais eficaz e eficiente que a concorrência.

Existem diferenças identificadas no *marketing* bancário na passagem do conceito de produção para o conceito de *marketing*, que são descritas no Quadro 5.

Quadro 5- Diferenças entre o conceito de produção e conceito de *marketing*

Domínio	Conceito produção	Conceito <i>marketing</i>
Ao nível da Administração	Dominam imperativos de ordem interna: técnica, financeira e de gestão do pessoal. Vontade de criar produtos tecnicamente complexos, para um reconhecimento do meio financeiro.	Predomina a preocupação com os clientes. Consideração quanto à oferta e as necessidades dos clientes . Importância da imagem institucional e das relações públicas
Ao nível das funções técnicas	É prioritária a função financeira e somente depois a actividade comercial	É prioritária a actividade comercial, o responsável de Agência assume papel importante
Ao nível das grandes decisões estratégicas	Influência dominante das forças internas.	Muita influência do ambiente externo à instituição.
Ao nível dos resultados	Preferência pelo volume de vendas e resultados líquidos.	Preferência pelos lucros globais, sendo importante o aumento da imagem de marca.
Ao nível do desenvolvimento	Actuação ao nível dos mercados tradicionais	Actuação activa em novos mercados, com recurso à inovação.
Ao nível de pesquisa e estudos	Predominam os estudos económicos	Predominam as pesquisas e estudos de mercado.
Ao nível da produção	Importância de imperativos de standardização de produtos e serviços. Oferta muito pouco flexível.	Oferta flexível. Adaptação permanente dos produtos e serviço aos diversos segmentos alvo .
Ao nível da comercialização	Prioridade à venda e à promoção.	Prioridade na realização de um conjunto integrado de <i>marketing</i> .
Ao nível da fixação de preços dos produtos e serviços	A noção de preço é fixada pela margem a obter .	Predomina a noção de preço psicológico de aceitação pelo cliente. Preço compatível com a concorrência.
Ao nível da venda	Força de venda e distribuição é um simples meio de distribuição. Não existe integração com outras funções da Instituição.	Força de venda e distribuição são uma ligação indispensável entre a Instituição e o mercado. Forte integração com outras funções
Ao nível da pós-venda	O serviço após venda é considerado um embaraço e um mal necessário na Instituição.	É um meio de informação privilegiado para melhorar a oferta. É uma necessidade comercial, e um garante na fidelização do cliente.

Fonte : Badoc(1986)- págs. 61-62

II.4. - Os estádios de evolução do *marketing* bancário

Na procura da evolução do *marketing* bancário encontram-se diversos estágios de desenvolvimento, os quais caracterizam não só a adaptação do sector bancário ao mercado e seus concorrentes como aos próprios clientes.

II.4.1. - Os estádios de evolução segundo Kotler

A evolução do *marketing* bancário segundo Kotler(1997), apresenta 5 estádios:

1º Estádio *Marketing* reduzido à sua componente promoção e publicidade

2º Estádio *Marketing* é gestão da atmosfera envolvente

3º Estádio *Marketing* é segmentação e inovação

4º Estádio *Marketing* é posicionamento

5º Estádio *Marketing* é análise, planeamento , implementação e controlo

O desenvolvimento e expansão do *marketing* bancário surgiu em Portugal, fruto das mudanças radicais ocorridas no meio envolvente e que determinaram a passagem de um sistema bancário controlado e regulamentado, para um sistema orientado pelas leis do mercado, onde a desregulamentação impulsionou o crescimento da concorrência, fruto também da reabertura do sector à iniciativa privada.

1º Estádio - *Marketing* reduzido à sua componente promoção e publicidade

O *marketing* bancário em Portugal começou a ter um papel de relevância, quando da criação dos departamentos de *marketing* nos bancos.

Nos primeiros tempos com o início da intensificação da concorrência estes departamentos funcionavam na sua totalidade ligados à publicidade e à promoção institucional.

Com o intensificar da concorrência, o *marketing* bancário começou a assumir maior importância dentro das instituições. Todo o sector bancário começou a ser identificado pelos fortes gastos de publicidade efectuados, através de diversas campanhas em meios *above the line* como a tv, jornais e outdoors.

As campanhas publicitárias desenvolvidas tiveram como objectivo principal para as instituições o incremento da notoriedade e a aquisição de novos clientes.

2º Estádio *Marketing* é gestão da atmosfera envolvente

Neste estádio o *marketing* bancário centrou a sua acção no crescimento da base de clientes e na sua manutenção.

Para o crescimento da actividade os bancos iniciaram a implantação de agências em todos dos distritos e concelhos de país. As novas agências desenvolveram-se com base numa concepção fortemente ligada às noções de *merchandising* (preocupação pela estética e visual corporativo exterior; iluminação e decoração interna totalmente identificadora da imagem da instituição). O *merchandising* como um dos meios promocionais *below the line*, através da apresentação e posicionamento funcional e promocional dos produtos bancários permitiu, aumentar as vendas e dinamizar a circulação de clientes nas agências.

Estes dois estádios foram realizados pela totalidade dos bancos portugueses até à presente data.

3º Estádio *Marketing* é segmentação e inovação

Com uma orientação para o mercado, alguns dos bancos portugueses, começaram a dar os primeiros passos na descoberta de novas oportunidades de negócio, deixando cada vez mais a antiga noção do negócio bancário restringido às operações básicas de guarda de depósitos e concessão de crédito.

Esta viragem no exercício do negócio bancário resultou do intercâmbio com outras áreas de negócio, caso do incremento do *cross-selling* com as Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento e as Seguradoras. Esta ligação levou a uma maior abrangência e uma oferta cada vez mais global, na qual o papel do *marketing* começou a crescer.

O *marketing* bancário surgiu assim como um instrumento que potencia a diversificação do negócio, assumindo importância neste estágio, o começo do estudo da segmentação do mercado e da criação e lançamento de novos produtos e serviços.

A totalidade dos bancos portugueses já passaram este estágio.

4º Estádio *Marketing* é posicionamento

Neste estágio o *marketing* começa a deter uma importância cada vez mais estratégica para a instituição. É através do *marketing* que esta conhece a tomar conhecimento da sua base de clientes através da sua segmentação, procurando de seguida identificar qual o melhor posicionamento dentro do mercado, tendo em conta diversos factores, entre os quais a sua dimensão e os seus factores de diferenciação.

Diversos bancos, somente nesta década começaram a reflectir sobre o seu posicionamento e quais são os elementos de diferenciação para cada segmento de mercado onde actuam ou pretendem actuar. Esta passividade pode-se relacionar com a falta de dinamismo que o sector apresentou na década de 80.

Porém, actualmente, os principais bancos, têm claras propostas para as suas marcas, em que segmentos devem competir, com que produtos e qual o seu posicionamento no mercado.

5º Estádio *Marketing* é análise, planeamento, implementação e controlo

Este estágio caracteriza-se pela implementação e entrada em funcionamento de um sistema de análise, planificação e de controle. O departamento/direcção de *marketing* é dividido em diversas unidades:

- Unidade de pesquisa e previsão que elabora os estudos necessários ao desenvolvimento dos planos de acção de *marketing* ,
- Unidade de planeamento que elabora e coordena o plano de *marketing* global,
- Unidade de comunicação interna destinada à circulação de informação entre as diversas direcções,

- Unidade de comunicação externa que elabora as campanhas publicitárias institucionais,
- Unidade de gestores de produto e de segmento , que são responsáveis por todo o sector de actividade isto é pela análise, planeamento, assistência e comunicação de cada produto e segmento.

No mercado português existem instituições que apresentam uma estrutura idêntica à apresentada. Porém outras têm estruturas diferentes dividindo-se em *marketing* operacional e *marketing* estratégico, ficando dentro do *marketing* operacional a unidade de gestores de produto e de segmentos, e no *marketing* estratégico a segmentação e posicionamento no mercado.

Este estádio ainda é uma meta a alcançar por bastantes bancos em Portugal.

II.4.2. - Os estádios de evolução segundo Payne

Um outro autor, Payne (1993) identificou no *marketing* bancário 7 estádios de desenvolvimento.

- | | |
|-------------------|---|
| 1º Estádio | Venda |
| 2º Estádio | Publicidade e comunicação |
| 3º Estádio | Desenvolvimento de produtos e serviços |
| 4º Estádio | Análise da concorrência e diferenciação |
| 5º Estádio | Serviço ao cliente |
| 6º Estádio | Qualidade de serviço |
| 7º Estádio | Integração e <i>marketing</i> relacional (<i>relationship marketing</i>) |

1º Estádio Venda

Neste primeiro estádio, a principal função é a venda. O negócio restringia-se a recolher poupanças e a fazer empréstimos. A função de *marketing* surgiu, no início como forma de descobrir novas oportunidades de negócio, permitindo assim ultrapassar a natureza dualista

que caracterizava a actividade bancária. A sua evolução deu-se com a implantação de programas de vendas, cuja finalidade era a aquisição de novos clientes e do aumento da capacidade de venda, embora a focagem fosse apenas as vendas e não os lucros.

Este estágio foi ultrapassado pela banca portuguesa durante a década de 80.

2º Estádio Publicidade e comunicação

Neste estágio com o incremento da competição oriunda do crescimento da actividade e da desregulamentação do mercado financeiro, os bancos efectuavam consideráveis esforços de venda, através do incremento da publicidade e promoção, ambas para atrair a captação de recursos e promoção dos produtos e serviços bancários.

Com o incremento dos volumes de publicidade e promoção, as expectativas dos clientes aumentaram, procurando-se através da multiplicação das agências tornar o acesso ao banco mais fácil aos clientes.

Neste estágio o *merchandising* na agência é implementado como forma de atrair o cliente às agências, o qual passou pela aposta na remodelação da imagem estética exterior e interior das agências de modo a um melhor atendimento, criando todo um leque de brochuras e material de promoção.

Em Portugal todos os bancos passaram este estágio até início da década de 90.

3º Estádio Desenvolvimento de produtos e serviços

Neste estágio ao ser reconhecida as necessidades dos clientes, começou a ser efectuada alguma segmentação sendo dada ênfase ao processo de desenvolvimento de novos produtos, promovendo a proliferação massiva de produtos e serviços com a finalidade de criar uma ampla oferta. Iniciou-se o *cross-selling* principalmente de produtos financeiros. Foi incrementado o fortalecimento da comunicação da marca associada aos produtos.

Este estágio foi sendo desenvolvido pelos principais bancos portugueses durante o início da década de 90, seguido logo por todo o mercado de forma geral.

4º Estádio Análise da concorrência e diferenciação

Foi introduzido neste estágio, a análise estratégica através das direcções de *marketing*. Assim começou a ser estudada a caracterização dos concorrentes e efectuada a análise competitiva do mercado, sendo concretizada no desenvolvimento de planos de *marketing* cada vez mais sofisticados. Iniciaram-se os estudos de mercado sendo neste estágio que os bancos começaram a desenvolver uma sofisticada segmentação de mercado, bem como na identificação estratégica dos meios de diferenciação e de posicionamento da sua marca no mercado.

Este estágio foi atingido por poucos bancos no início da década de 90, mas a grande maioria dos restantes durante os últimos anos têm vindo a efectuar uma acção ao nível da segmentação do mercado e do seu posicionamento, embora apenas as principais instituições tenham estratégias bem definidas no que respeita ao seu posicionamento no mercado e em cada segmento.

5º Estádio Serviço ao cliente

Neste estágio de desenvolvimento o *marketing* bancário começou a desenvolver campanhas de imagem junto do cliente, investindo bastante na formação do pessoal como forma de tornar o serviço mais amigável e com melhor qualidade junto do cliente, através de acções de promoção externa de melhoria do serviço, com a finalidade de produzir uma diferenciação competitiva.

O posicionamento perante o cliente começa a ser suportado por processos e sistemas estabelecidos, existindo ainda uma falta de actuação ao nível de estudos de impacto na rentabilidade dos clientes.

Este estágio ocorreu no início da década de 90 pelos principais bancos, mas dada a agressividade concorrencial que têm caracterizado o mercado bancário português, logo foi seguido pela maioria, como forma de acompanhar a evolução do mercado e de fidelizar os clientes através da qualidade no atendimento.

6º Estádio **Qualidade de serviço**

Neste patamar de desenvolvimento os bancos começaram a identificar os elementos da qualidade de serviço, usando diversas análises técnicas de modo a incrementar os seus programas de qualidade de serviço ao cliente, embora ainda não fôsse efectuado um estudo de retenção para análise do nível de fidelização.

Este estágio foi despoletado no mercado português à poucos anos, dando-se um avanço significativo por parte de um pequeno número de instituições bancárias com a criação das áreas de qualidade, nas quais se fazem os inquéritos de qualidade e são medidos os níveis de satisfação dos clientes, porém a maioria dos bancos ainda não se encontram neste estágio.

7º Estádio **Integração e *marketing* relacional**

Neste último estágio o *marketing* bancário efectua o estudo regular dos clientes e dos concorrentes, existindo uma actuação na integração de todas as variáveis do *marketing* mix. Existe uma focalização no cliente que é o elemento principal do *marketing* bancário.

Com base na necessidade de integrar toda a actividade, efectua-se o melhoramento de processos e sistemas, tendo como objectivo a criação de uma relação estável e crescente entre o cliente e o banco, que permita um maior envolvimento e possa aumentar o nível de retenção do cliente.

Em Portugal alguns bancos criaram um *marketing* relacional para alguns segmentos específicos de mercado como é exemplo de excelência o *private banking*.

Embora a maioria ainda não tenha toda a actividade e os seus processos e sistemas integrados nesta abordagem, algumas já praticam para os segmentos de eleição um *marketing* relacional com os seus clientes preferenciais, mas de forma ainda incipiente.

II.4.3. - Análise dos estádios de evolução

Da análise conjunta das duas propostas de evoluções do *marketing* bancário, apresenta-se um esquema comparativo no Quadro 6, no qual se indicam as semelhanças entre os diversos estádios propostos pelos dois autores.

Quadro 6- Comparação entre estádios de evolução de Kotler e Payne

Kotler	Payne
1º - <i>Marketing</i> reduzido à sua componente promoção e publicidade	1º - Venda
2º - <i>Marketing</i> é gestão da atmosfera envolvente	2º - Publicidade e comunicação
3º - <i>Marketing</i> é segmentação e inovação	3º - Desenvolvimento de produtos e serviços
4º - <i>Marketing</i> é posicionamento	4º - Análise da concorrência e diferenciação
5º - <i>Marketing</i> é análise, planeamento, implementação e controle	5º - Serviço ao cliente
	6º - Qualidade de serviço
	7º - Integração e <i>marketing</i> relacional

O 1º estágio de Kotler é idêntico ao 1º e 2º de Payne (antes do *marketing* existia apenas a venda e no início o *marketing* apenas actuava na publicidade e promoção).

O 2º estágio de Kotler apresenta a importância da atmosfera da agência e no 3º estágio dá ênfase ao início da segmentação e da inovação assente nos produtos. Payne, por seu lado, no 3º estágio identifica também o início da segmentação e a inovação de produtos e serviços.

No 4º estágio Payne, identifica de uma forma sistémica a análise da concorrência e a diferenciação através da segmentação do mercado e do posicionamento da instituição no mercado. Este estágio é equivalente ao 5º estágio proposto por Kotler.

Payne no conjunto do 5º ao 7º estágio, apresenta as variáveis que na actualidade assumem grande importância na gestão do *marketing* bancário - a integração do serviço ao cliente, a qualidade de serviço e o *marketing* relacional.

II.5. - O *marketing* relacional

O *marketing* relacional (*relationship marketing*) é uma abordagem de *marketing* que foi introduzida na década de 80 nos EUA e na Europa, cujo conceito está relacionado com a atracção e manutenção da relação com o cliente através de uma organização multi-serviços.

Estando a actividade bancária ligada à criação de uma relação do cliente com o banco, o *marketing* relacional assume um papel importante.

O *marketing* relacional engloba segundo Donnelly e outros (1985) três visões complementares entre si :

- A relação entre os clientes e o banco está em mudança. Existe a evolução da actuação na transacção bancária, para a centralização do *marketing* na relação entre o cliente e o banco, de modo a criar uma relação a longo prazo.
- Os bancos começam a interagir com o mercado, ficando cada vez mais preocupados com o desenvolvimento do relacionamento com outros elementos, como os seus processos e recursos de modo a obter os níveis de qualidade pretendidos.
- O *marketing* relacional permite o reconhecimento da necessidade de estar juntas, a qualidade, o serviço ao cliente e as diversas actividades de *marketing*, de modo a obterem-se sinergias.

O *marketing* relacional aposta num maior nível de relacionamento, caminhando para um *marketing* pro-activo (o comercial contacta com regularidade o cliente, promovendo o incremento de novas vendas) , tendo como objectivo final que o banco seja um parceiro do cliente e trabalhe continuamente na procura das suas necessidades e satisfações, o qual Kotler (1997) identifica como *Partnership Marketing*.

O potencial do *marketing* relacional depende do incremento da qualidade do serviço pela instituição. O conceito de qualidade total influencia ambos os elementos envolvidos: os processos (no respeitante às operações e gestão das vendas) e os recursos no qual o pessoal é uma variável crítica. O banco ao colocar a melhor alternativa ao nível da combinação do serviço, qualificação e incentivos no pessoal está a criar condições para uma oferta de valor acrescentado reconhecida pelo cliente.

De todo o modo existem segmentos de clientes mais interessantes para o *marketing* relacional do que outros, dependendo das suas características próprias, as quais estão relacionadas principalmente com os clientes preferenciais (de segmentos com elevado rendimento como o *private banking*, ou do segmento de quadro superiores, etc), uma vez que estes clientes, são compradores conscientes do valor do serviço pago, pelo que pagam pela qualidade do serviço que é oferecido, não se importando em pagar por um serviço eficiente e rápido que lhes permita poupar tempo, pagando pela personalização e atenção no atendimento.

Segundo Donnelly e outros (1985) para implementar o *marketing* relacional num banco é necessário a existência de cinco elementos chaves:

- **Segmentação de mercado** - Requer a existência da segmentação do mercado e dos clientes, uma vez que o nível superior de performance só é conseguido com a focagem em segmentos específicos. As variáveis chave na segmentação são o rendimento e o ciclo de vida do cliente. Estas permitem identificar as necessidades financeiras dos clientes e o seu modo de vida e de consumo.
- **Essência do serviço** - É o serviço ou produto em redor do qual a relação é criada. Este serviço principal atrai novos clientes, servindo a qualidade do serviço como base para o desenvolvimento da relação. Ao nível do envolvimento do cliente com o banco são criados *packages* de produtos e serviços adaptados às necessidades específicas os quais facilitam o *cross-selling*, sendo uma fonte de comissões e de rentabilidade.
- **Gestor de cliente** - É a ligação preferencial entre o banco e o cliente. A sua função é de fidelizar o cliente a longo prazo, através da uma oferta multi-serviços, cultivando a relação pela adaptação do produto ao cliente de forma a criar uma oferta individualizada, obtida através da aprendizagem das suas características pessoais e necessidades que se vai tomando conhecimento pelo contacto com o cliente.
- **Preço** - Este é um elemento que leva o cliente a consolidar ou não a sua posição com o banco. Diversas formas de actuação ao nível do preço relacional são efectuadas:
 - baixar as taxas de juro activas ou disponibilizar novos serviços;
 - apresentar uma taxa de juro passiva elevada;
 - criar prémios de permanência de modo a aumentar o envolvimento.

- **Gestão da comunicação** - O último elemento chave no *marketing* relacional apresenta duas dimensões interdependentes. A primeira é a formação do pessoal para saber informar e vender, de modo a tornar eficiente todo o processo. A segunda é educar os clientes, uma vez que estes apenas respondem à qualidade do serviço se tiverem conhecimento para tal. Nesta campo é importante o trabalho de relações públicas ou de publicidade institucional.

Sendo cada vez mais o cliente o principal activo dos bancos, a actuação comercial tem evoluído de uma focagem na transacção para a focagem na relação com o cliente.

Enquanto que no *marketing* transaccional a eficiência do processo é o elemento central, a passagem para um conceito de *marketing* relacional, está centrada no serviço e na venda intensiva. Estas duas abordagens podem ser comparadas através do **Quadro 7**:

Quadro 7- Comparação *marketing* transaccional e *marketing* relacional

<i>Marketing</i> transaccional	<i>Marketing</i> relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Focada numa única venda • Orientada para o produto/serviço • Perspectivada no curto prazo • Pouco empenho no serviço ao cliente • Limitado compromisso com o cliente • Contacto moderado com o cliente • A qualidade está centrada na produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizada na retenção do cliente • Orientada para os benefícios do cliente • Perspectivada no longo prazo • Grande empenho no serviço ao cliente • Elevado compromisso com o cliente • Contacto elevado com o cliente • A qualidade diz respeito a todo

Fonte: Payne (1993) Pág. 32

Com o conceito de *marketing* relacional o esforço de vendas e nível de serviço, varia não só de acordo com o segmento de mercado, as características do produto e o canal de distribuição, mas principalmente pelas necessidades dos clientes, na criação de satisfação adicional, como forma de diferenciar a oferta.

O *marketing* relacional torna-se deste modo um factor de vantagem competitiva sustentada. O banco ao criar e manter um genuíno relacionamento com o cliente estabelece um meio de diferenciar e de criar capacidade de materializar o aumento da venda por via do *cross-selling* de produtos e serviços e da fidelização do cliente, uma vez que o trata como indivíduo.

II.5.1. - O *marketing* relacional e os novos canais de distribuição

Através do canal de distribuição tradicional - agência, o contacto com o cliente é pessoal. Quando se está presente nos canais directos e nos canais electrónicos, esta acção só poderá avançar para um *marketing* baseado na relação com o apoio de uma gestão de base de dados (*database marketing*) que possibilite acumular o maior número de informação sobre o cliente, para que este contacto seja o mais personalizado possível.

As novas capacidades tecnológicas de comunicação, de transferência de informação e de distribuição dos produtos e serviços vieram influenciar o *marketing* a três níveis:

- **Informação** - Através da informação da gestão de bases de dados, pode-se conhecer os clientes, diferenciar uns dos outros e estudar os seus comportamentos de compra, as suas necessidades e usos.
- **Comunicação** - Através da interactividade das novas tecnologias como o telefone, o PC e a *Internet*, os clientes podem comunicar com os bancos (sem que se tenham de dirigir a uma agência), permitindo que se tenha um *feedback* do que realmente querem.
- **Produção** - Com o recurso às novas tecnologias é possível criar produtos e serviços, adaptados a cada cliente de forma rotineira.

Actualmente os canais de distribuição directa (*Telemarketing*, Banco Directo), já começam a efectuar um contacto personalizado, com base numa informação bastante detalhada do cliente e no conhecimento das suas necessidades e comportamentos, tendo como fonte de informação a gestão da base de dados de *marketing*. Este é um elemento fundamental para tornar a oferta individual a cada cliente.

A capacidade de cada canal de distribuição possibilitar uma oferta homogénea e individual para cada cliente é hoje em dia desenvolvida através do *marketing* individual.

II.6. - O *marketing* individual

Enquanto que o *marketing* de massas apresenta um papel importante a nível dos produtos e serviços no desenvolvimento da imagem e estabelecimento da marca, procurando-se os clientes para os produtos, no *marketing* individual (*one-to-one marketing*) a actuação é inversa procurando-se os produtos para os clientes.

Em termos de comparação apresenta-se no **Quadro 8** :

Quadro 8 - Comparação entre *marketing* de massas e *marketing* individual

<i>Marketing de massas</i>	<i>Marketing individual</i>
<ul style="list-style-type: none">•Aquisição de clientes•Diferenciar os produtos•Especialistas de produtos	<ul style="list-style-type: none">•Manter e crescer a relação com os clientes•Diferenciar os clientes•Especialistas de clientes

Fonte: Rech (1998)

Os princípios do *marketing* individual, segundo Rech (1998) passam pela identificação, diferenciação, interacção/colaboração e adaptação aos clientes.

O *marketing* individual é baseado no cliente individual, na criação de produtos à medida e no conhecimento do mercado através do diálogo e *feedback* com cada cliente. Deste modo permite-se obter um maior nível de fidelização do cliente, impedindo a erosão das margens financeiras e criando um elevado nível de satisfação do cliente.

O *marketing* individual permite **identificar** o cliente, as suas necessidades e comportamentos, partindo da criação de uma gestão de bases de dados que tenha toda a informação que permita um profundo conhecimento do cliente.

A **diferenciação** dos clientes segundo o *marketing* individual é efectuada ao nível do valor do cliente para a instituição - com o valor actual e corrente do cliente em termos de rentabilidade, e ao nível estratégico de novos negócios.

A **interacção** com os clientes apresenta como factor crítico, uma eficiente ligação entre a elevada capacidade de gravar em memória as especificações dos clientes, possibilitando através do diálogo com o cliente criar novos campos na base de dados que permitam maior conhecimento e personalização no contacto e na venda. A aprendizagem do comportamento de compra de cada cliente, permitirá que os produtos bancários que são *commodities* e por

isso de difícil diferenciação, deixem de o ser uma vez que cada cliente é tratado de forma a ter um produto adaptado às suas necessidades.

O banco ao analisar o cliente consegue modelizar a oferta individual, **adaptando-se a cada cliente**, fomentando o incremento do *cross-selling* e a migração do cliente para o produto específico, caso ele não esteja no produto mais adaptado e por último permite efectuar a retenção dos clientes lucrativos.

Em Portugal não existe nenhuma instituição bancária que desenvolva presentemente o *marketing* individual, sendo exemplo a nível mundial:

- **Huntington** - Que combina uma rede automática de ATM's e uma acção personalizada de aconselhamento nos diversos canais de distribuição, através do qual o cliente tem uma oferta personalizada.
- **Bank of America** - Desenvolveu conjuntamente como a NCR a sua *datawarehouse* de modo a uma integração na sua base de dados de clientes, de informações relevantes como o seu comportamento de compra e informações de carácter pessoal como interesses, estilo de vida, história, etc para identificar necessidades e usos e assim criar ofertas personalizadas.

Numa década em que novos canais de distribuição estão em pleno crescimento, a implementação do *marketing* individual vai fomentar o uso dos canais electrónicos, uma vez que ao deixar de existir contacto pessoal, podem tornar a relação mais impessoal e aumentar a intangibilidade. Ao desenvolver bases de dados poderosas para o *marketing*, que contenham informações sobre as necessidades individuais de cada um dos clientes, é possível adaptar a oferta individualmente e assim quando o cliente contacta com a instituição, via qualquer um dos canais de distribuição, existirá uma relação mais personalizada com o cliente, baseada no seu melhor conhecimento por parte do banco, o que contribui para o fortalecimento da confiança do cliente nesta relação. Por outro lado o banco ao contactar o cliente já poderá disponibilizar uma oferta totalmente adaptada às suas necessidades.

Em conclusão, o *marketing* individual permitirá acrescentar aos novos canais de distribuição uma aproximação ao cliente que fomenta a sua confiança no banco, baseada numa relação cada vez mais personalizada, uma vez que os clientes são todos diferentes e não querem ser tratados de igual modo.

CAPÍTULO III

A GESTÃO DO MARKETING

NA BANCA

III.1. - O desenvolvimento da gestão do *marketing* bancário

A gestão do *marketing* (*marketing management*) é definido por Kotler (1997) como:

“A análise, planificação, implementação e controle dos programas efectuados para criar, desenvolver, e manter uma corrente troca mutuamente satisfatória com os mercados alvo, dentro dos objectivos definidos pela organização”.

A gestão do *marketing* bancário segundo Badoc (1986), é composta por 3 elementos: um conceito, várias ferramentas e um método.

1. - O **conceito**, está relacionado com os elementos fundamentais identificados na definição de *marketing* proposta no capítulo II.

2. - As **ferramentas** compreendem o conjunto de técnicas que permitem ao banco melhor conhecer, adaptar e conquistar os mercados alvo.

-Em primeiro lugar estas ferramentas estão ligadas ao conhecimento qualitativo e quantitativo dos clientes efectuado através da segmentação.

-Em segundo, utilizam técnicas que conduzem à adaptação de uma política de produto e de preço ao mercado (são exemplos o teste de lançamento e de aceitação de produtos, estudos de perfil psicológico dos clientes, etc).

-Em terceiro, utilizam um grande conjunto de técnicas ligadas à comercialização dos produtos e serviços (gestão do canal de distribuição e da força de venda, organização após-venda, entre outras). Estas técnicas compreendem os diferentes modos de promoção habitualmente desenvolvidos pelo banco.

A este vasto conjunto de técnicas juntam-se as provenientes da contabilidade analítica e do controle de gestão. A gestão do *marketing* bancário passa pela venda de produtos e serviços que contribuam para os lucros da instituição, sendo deste modo o conhecimento dos custos por produto e a rentabilidade por cliente factores indispensáveis.

3. - A existência de um **método** prende-se com a maneira como estas técnicas são preparadas, orientadas, coordenadas e controladas de modo a obterem sucesso.

Este método é identificado por Kotler (1997), como o processo de *marketing*, o qual consiste na “*definição e análise das oportunidades de mercado, desenvolvimento das estratégias de marketing e planeamento dos programas de marketing*”.

Para que a gestão do *marketing* bancário possa ser eficaz um banco deverá analisar 3 aspectos fundamentais:

- um profundo conhecimento do cliente através da sua segmentação;
- uma avaliação pertinente do seu posicionamento no mercado;
- uma rigorosa análise da rentabilidade.

A análise dos clientes, permite à instituição melhor conhecer e compreender as suas necessidades e o seu comportamento, de modo a providenciar as bases para uma efectiva segmentação.

A **segmentação de mercado** é uma variável básica no *marketing* bancário, a partir da qual se escolhem os mercados alvo e se desenvolvem as estratégias de **posicionamento no mercado**, o qual advém da missão identificada pela instituição, dos seus pontos fortes e fracos e dos recursos disponíveis.

Por último a **medição da rentabilidade** é necessária e fundamental, sendo na nossa opinião, um ponto em que as instituições bancárias portuguesas ainda apresentam bastantes insuficiências não só no que respeita ao apuramento da rentabilidade por cliente, como também na segmentação dos clientes rentáveis, o que torna todo este trabalho ineficaz.

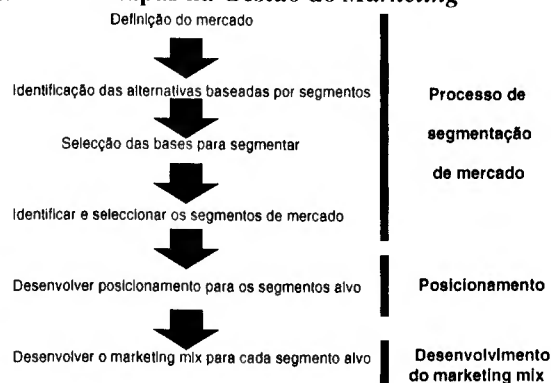
III.2. - Análise das oportunidades de mercado

A análise das oportunidades de mercado é efectuada pela recolha de diversas informações relativamente ao ambiente envolvente ao banco. Este passa pela análise concorrencial das forças competitivas, efectuada através de uma análise quantitativa e qualitativa das características dos clientes; na identificação dos mercados alvo e na análise dos canais de distribuição (através da análise quantitativa dos canais disponíveis e da análise qualitativa da escolha dos clientes e por último pela análise de rentabilidade do canal vs. cliente).

III.2.1. - As etapas

Encontram-se segundo Payne (1993) três etapas principais identificadas na Figura XIV que vão desde a definição do mercado até ao desenvolvimento do *marketing mix*.

Figura XIV- Etapas na Gestão do Marketing



Payne (1993) Pág. 70

III.2.2. - O processo de segmentação do mercado

Existem diversas abordagens de mercado na identificação do(s) mercado(s) alvo:

- **Abordagem única** - O banco desenvolve apenas um programa de *marketing* que visa atingir todos os clientes. Não existem planos específicos para os diversos segmentos, mas sim um programa o mais abrangente possível.
- **Abordagem segmentada** - O banco considera divisões no mercado. Existe a divisão dos clientes em partes homogêneas entre si, tendo como base um grupo heterogêneo. Esta pode ser **diferenciada**, actuando ao mesmo tempo em diversos segmentos ou **concentrada** em um ou mais segmentos específicos, podendo ainda caminhar para uma **segmentação individual**, cliente a cliente.



A segmentação bancária é dividida segundo Courssergues (1996), pelas **características** e pelas **respostas** dos consumidores, permitindo assim criar grupos homogêneos de clientes com necessidades e níveis de satisfação idênticos.

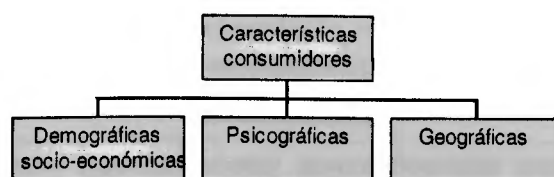
• Segmentação dos particulares

A segmentação dos particulares é efectuada através das **características** (segmentação socio-demográfica) -Figura XV e pelas **respostas** (segmentação comportamental) -Figura XVI.

Por seu lado as características dos consumidores subdividem-se :

- Variáveis **demográficas e socio-económicas** (concentração demográfica, idade, sexo, raça, nacionalidade, educação, ocupação, tamanho da família, ciclo de vida e classe social);
- Variáveis **psicográficas** (personalidade, estilo de vida, atitudes, percepção);
- Variáveis **geográficas** (região, centros urbanos, etc).

Figura XV - Segmentação pelas características



Com o objectivo de melhor conhecer os clientes, existem 5 grandes áreas de respostas dos clientes, em termos de benefícios, uso, resposta promocional, lealdade e serviço.

Figura XVI- Segmentação pelas respostas



Estas passam por **aspectos relacionados com o produto/marca** (uso, sensibilidade ao preço, lealdade à marca, *status*, conveniência) e pelas **variáveis comportamentais** (influência na compra, intenção e hábitos de utilização).

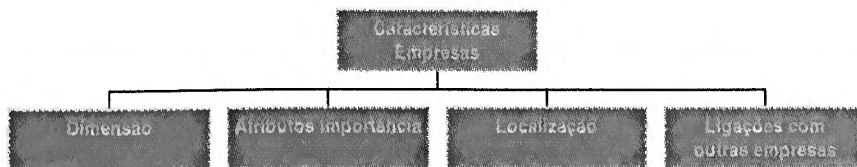
• Segmentação das empresas

A segmentação das empresas é efectuada também pela mesma subdivisão entre as **características** e **respostas**, (Figuras XVII e XVIII) permitindo assim criar grupos homogêneos de empresas de acordo com as suas características e necessidades.

As características das empresas podem ser segmentadas:

- **Dimensão da empresa** - Em termos do volume de vendas e deste em relação à indústria e principais concorrentes;
- **Atributos de importância** - *Rating*, conveniência, capacidade, credibilidade, serviço e reputação no mercado;
- **Localização** - Considerações sobre a sua localização geográfica (local, regional, transnacional);
- **Ligação com outras empresas** - Ligações de grupo ou de negócio com outras empresas e ligações com outras instituições bancárias.

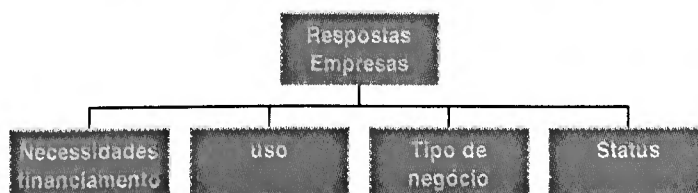
Figura XVII- Segmentação pelas características



Com o objectivo de melhor conhecer e caracterizar as empresas, existem 4 grandes áreas de respostas.

- **Necessidade de financiamento** - Valor em relação ao volume de actividade;
- **Uso** - Em relação ao rácio de utilização das linhas e à finalidade de financiamento;
- **Tipo de negócio** - Caracterização segundo a actividade de negócio e respectivo risco;
- **Status** - Caracterização da relação entre o cliente e o banco (novo, ocasional, frequente).

Figura XVIII- Segmentação pelas respostas



III.3. - Desenvolvimento das estratégias de *marketing*

O posicionamento de mercado está relacionado com a identificação, desenvolvimento e comunicação da diferenciação existente num segmento, sobre as vantagens que tornam os produtos e serviços do banco reconhecidos nas mentes dos clientes como superiores e distintos dos concorrentes.

As estratégias de posicionamento de uma instituição bancária num enquadramento de desregulamentação e de reestruturação da indústria, devem ser vistas dentro de uma aproximação pluralista ao mercado.

Donnelly e outros (1985) apresentam os componentes críticos do posicionamento estratégico (Quadro 9), os quais requerem que a instituição consiga identificar três níveis de impactos competitivos:

Quadro 9- Diferentes posicionamentos

I - Posicionamento institucional
Decisões estruturais, funcionais e de gestão.
II - Posicionamento do <i>marketing mix</i>
Decisões sobre sistemas de distribuição, pessoal, linha de produtos e preços.
III - Posicionamento no mercado de clientes
Considerações de localização, estilos de vida, critérios de avaliação de necessidades e avaliação de rentabilidade do cliente.

Adaptado de Donnelly e outros (1985) Pág. 96

I - Posicionamento institucional

Este posicionamento está ligado à decisão da instituição de operar a nível nacional, europeu ou mundial, no mercado de particulares e ou empresas , dentro de uma actividade universal ou especializada; como líder de mercado, seguidor ou especialista.

II - Posicionamento do *marketing mix*.

No posicionamento do *marketing mix* existem quatro elementos a ter em conta:

- **Sistema de distribuição** - Determinar o mais eficiente mix de canais de distribuição que satisfaçam os clientes. As decisões de posicionamento ao nível dos sistemas de distribuição tem sofrido profundas alterações nas últimas décadas. A inovação tecnológica veio alterar a distribuição tradicional na banca (introduzindo a automatização das agências bancárias, criando novos canais de distribuição). A tecnologia veio também incrementar os meios de pagamento electrónicos através da crescente utilização dos cartões e da introdução de canais electrónicos (*internet*). Com uma envolvente de forte inovação cada banco toma um posicionamento ao nível da sua diferenciação competitiva, tentando para além de acompanhar a inovação tecnológica de reagir à procura do mercado.
- **Pessoal** - Colocar a oferta desejada pelos clientes através do pessoal mais adequado em termos de conhecimento, treino, motivação e simpatia;
- **Linha de produtos** - Decidir quais os produtos e serviços ou *packages* de produtos a disponibilizar na oferta aos clientes;
- **Preço** - Determinar os preços em termos de taxas de juro, assim como dos níveis de comissões e construir diferentes *packages* de produtos e serviços compostos por diferentes preços para cada segmento alvo.

III - Posicionamento no mercado de clientes

O posicionamento da instituição bancária está dependente da capacidade de se diferenciar efectivamente dos concorrentes através de um superior valor de transferência para os clientes (*customer delivered value*). Este é identificado segundo Payne (1993) e Kotler (1997) como a diferença entre o valor total do cliente e o custo total do cliente.

- Valor total do cliente é composto pelo valor do serviço, valor do produto, valor do pessoal e valor da imagem.
- Custo total do cliente é composto pelo preço monetário, o custo do tempo, custo de energia e custo físico.

Os clientes tomam decisões de compra baseadas num superior valor de troca percebida por eles em termos do balanço entre custo, valor e qualidade.

A importância do posicionamento é criada pela necessidade de criar uma oferta que possibilite ao cliente esta percepção de superior valor de troca do produto, serviço, pessoal e imagem em relação aos concorrentes.

Será necessário que o banco determine os clientes alvo e aqueles que são lucrativos concentrando nesses a actividade principal, de modo a que este conjunto de clientes, produtos e serviços oferecidos maximizem o retorno dos activos e dos capitais próprios.

III.4.- Planeamento dos programas de *marketing*

Um elemento central na estratégia de *marketing* é a forma como os bancos apresentam a sua oferta ao mercado, de modo a satisfazer as expectativas dos clientes.

O planeamento dos programas de *marketing* integra o conjunto de variáveis do *marketing-mix*, que os bancos têm à sua disposição para implementar com sucesso a segmentação efectuada e o seu posicionamento no mercado.

Este planeamento é muitas vezes problemático, uma vez que o próprio produto e serviço está sujeito a flutuações de performance, existindo mais elementos a considerar, em comparação com um simples produto tangível.

Os principais elementos do *marketing mix* são produto, preço, comunicação, distribuição, embora Payne (1993), Kotler (1997) identifiquem outros elementos adicionais de relevância como processos, serviços ao cliente, pessoal e a evidência física.

III.4.1 - O Produto

O conceito de produto é um objecto ou processo que proporciona algum valor ao cliente.

Os bens e serviços são subcategorias que descrevem dois tipos de produtos. O termo produto é frequentemente usado pelo senso comum tanto para bens, produtos ou serviços. De facto os clientes não compram serviços o que eles na realidade compram é um benefício ou um valor específico da oferta total.

A oferta do produto pode ser vista segundo Kotler (1997) em 5 níveis:

- Benefício essencial - é o benefício fundamental que o cliente compra na realidade;
- Produto genérico - refere-se aos benefícios básicos que fazem o produto;
- Produto esperado - liga-se às expectativas normais que o cliente espera;
- Produto aumentado - prende-se com desejos que o cliente não esperava encontrar no produto;
- Produto potencial - inclui as transformações potenciais que o produto poderá ter no futuro.

Estes diferentes níveis do produto representam oportunidades para providenciar o acréscimo de valor ao cliente. O seu valor é dado através da criação de uma marca forte e da criação de um prémio ao preço. Por seu lado a marca assume para o cliente um papel importante na identificação da qualidade e valor pretendido.

III 4.1.1. - A política de produto

A política de produto tem como elemento principal a sua criação e difusão, indo ao encontro das necessidades do mercado alvo. Na banca a política de produto é um elemento importante, uma vez que novos produtos atraem novos clientes.

Num banco a política de produto integra a criação de novos produtos, a criação de uma gama de produtos e a gestão do seu ciclo de vida.

• A criação de novos produtos

A criação de novos produtos bancários justifica-se a dois níveis, através da evolução das necessidades dos clientes e da sua satisfação pelas inovações financeiras e tecnológicas que levam à inovação de produtos (exemplo do cartão de crédito) e à inovação de processos ao nível da informática e telemática (exemplo do *home banking*).

• Criação de gamas de produtos bancários

A criação de gamas de produtos está relacionada com a segmentação dos clientes e a agregação de ofertas distintas para cada segmento alvo.

A criação de *packages* de produtos e serviços associados, permitem satisfazer várias necessidades simultaneamente e através destas combinações pode o banco efectuar a sua diferenciação.

Como os produtos bancários são imateriais, as técnicas de diferenciação baseadas no produto em si (como o *design* e a embalagem) não existem, ao contrário, as técnicas mais subjectivas como a criação de evidência de qualidade do produto, política de marca, publicidade e preço são possíveis de ser colocados nos *packages* dos produtos bancários.

Os diferentes tipos de necessidades bancárias no segmento de particulares em Portugal são identificadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Tipos de necessidades no segmentos de particulares.

Clientes Private Banking	Particulares de alto rendimento e /ou fortuna familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Meios de pagamento de prestígio • Custódia de títulos • Assessoria Jurídica ou legal/fiscal • Serviço de consulta e investimento
	Particulares de rendimentos elevados	<ul style="list-style-type: none"> • Meios de pagamentos • Investimento/poupança • Crédito ao consumo e habitação • Serviço de consulta e investimento
	Particulares de rendimentos médios	<ul style="list-style-type: none"> • Meios de pagamento • Poupança • Crédito ao consumo e habitação
	Particulares de rendimentos baixos	<ul style="list-style-type: none"> • Meios de pagamento • Poupança

Estas permitem que as instituições bancárias possam criar, como exemplo, as seguintes gamas de produtos divididas pelas principais necessidades como se mostra no Quadro 11.

Quadro 11- Gamas de produtos - particulares

Produtos para transacções e pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Conta corrente • Cartões de crédito e mistos • Corretagem de títulos • Pagamento de contas • Transferências
Acumulação de bens	<ul style="list-style-type: none"> • Certificados de depósitos m/c prazo • Fundos mútuos (acções, obrigações, mistos) • Obrigações • Acções • Bilhetes de Tesouro • Fundos de Investimento • Custódia de títulos
Crédito ao consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Descoberto conta corrente • Crédito associado a cartão de crédito • Crédito pessoal • <i>Leasing</i> automóvel • Linhas especiais de crédito
Produtos de protecção	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros Lar, Incêndio e auto • Seguro doença • Seguro vida • Cofres • PPR
Produtos e serviços imobiliários	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito hipotecário • Poupança habitação • Corretagem imobiliária • <i>Leasing</i> imobiliário

Noutro exemplo para o segmento de empresas identificado no Quadro 12, utilizam-se gamas de produtos segmentadas pelas principais necessidades e utilizações.

Quadro 12 - Gamas de produtos - empresas

Produtos de transacção pagamento	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de salários • Transferências de dinheiro • Estação de tesouraria
Mercado de capitais e aconselhamento financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito sindicado • Letras • Obrigações do Estado • <i>Swaps</i> taxas de juro • Gestão de fundos de pensões • <i>Securitização</i> de títulos • Emissão de acções • Fusões e Aquisições • Reestruturação financeira
Produtos de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos • <i>Leasing</i> • Financiamentos de projectos • Financiamentos Imobiliários • Financiamentos extra balanço (garantias)
Produtos de Tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> • Operações <i>forward</i> • Opções • Serviços cambiais e de banca electrónica • Colocação e <i>trading</i> de Títulos
Produtos de comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Aceites bancários • Cartas de crédito <i>export/import</i> • Cobranças

• O ciclo de vida dos produtos

Os produtos bancários têm um envelhecimento lento, quando comparados com os produtos comerciais e industriais. Coursseguies (1996), distingue 3 fases do ciclo de vida do produto bancário ao contrário das 4 fases nos produtos comerciais e industriais.

- **Fase de lançamento** - é uma fase curta, onde existe uma acção de promoção forte e um período de inovação logo seguida de imitação pelos concorrentes;
- **Fase de maturidade** - nesta fase o produto ganha notoriedade e a sua taxa de utilização estabiliza;
- **Fase de declínio** - é a fase mais longa, embora com a emergência de novos produtos esta tende a diminuir.

III 4.1.2. - Os meios da política de produto

O *marketing* mix baseado na política de produto pode-se classificar segundo Lendrevie e outros (1992), através da inovação tecnológica, superioridade qualitativa ou pela especialização.

A **inovação tecnológica** na qual a instituição baseia toda a sua estratégia de *marketing* numa verdadeira inovação tecnológica do produto, não tem sido utilizada pela banca Portuguesa.

A **superioridade qualitativa** pode ter como elemento motor uma superioridade qualitativa do produto sobre os seus concorrentes, sem este ser diferente. A qualidade do produto não é apenas um argumento comercial mas sim um meio de fidelizar o cliente. É exemplo desta política de produto a estratégia de oferta de produtos bancários no segmento *private banking* baseada numa elevada qualidade do produto.

A **especialização** é uma outra variante das estratégias baseadas no produto bancário que consiste na aposta num produto especialmente adaptado a um segmento. É o caso no segmento de particulares, das estratégias de especialização no crédito à habitação.

III.4.2. - Preço

O preço assume um papel importante no *marketing* bancário. Segundo Nagle (1987), das 4 principais variáveis do *marketing mix*, o produto, distribuição e promoção criam valor de utilização ou de imagem enquanto que a variável preço, para além de também contribuir para a imagem, pretende transformar esse valor em lucro.

Durante bastantes anos, a actividade bancária em Portugal apresentou fraca concorrência e a elevada rentabilidade do sector permitia que a variável preço não fosse profundamente analisada.

Com a desregulamentação do mercado, o incremento da concorrência e a diminuição das margens financeiras, as decisões de preço dos produtos e serviços começaram a ser importantes na rentabilidade dos bancos.

Actualmente existe cada vez maior atenção à análise das taxas e comissões praticadas, como também a maioria dos bancos efectua uma análise activa da concorrência.

As decisões de preço são significativas na determinação de valor para o cliente e tomam um papel significativo na criação da imagem da instituição bancária. Contudo o preço é cada vez menos analisado como a única variável na relação bancária com o cliente. Cada vez mais a relação preço vs. qualidade ligada tanto à performance e segurança do produto como à qualidade no atendimento, passando pela notoriedade da marca e seu valor apercebido, são elementos importantes para atrair e fidelizar o cliente.

Cabe assim a cada instituição uma atenta definição da sua política de preço, de acordo com o seu posicionamento no mercado e dos diferentes segmentos onde actua.

III.4.2.1. A política de Preço

Existem segundo Donnelly e outros (1985) diversas opções estratégicas na política de preços que são apresentadas no Quadro 13.

Os bancos que apresentam uma política de preço activa, adoptam regra geral por várias abordagens. Um preço específico, depende do segmento a quem é destinado e dos produtos e serviços concorrentes ou alternativos, existindo muitas vezes no mercado português uma paridade competitiva do preço, sendo este estabelecido pelo líder de mercado.

Quadro 13- Opções estratégicas na política de preços

Preço tradicionalista (assente na Prime Rate)	O preço é indexado ao risco e maturidade dos factores e das condições gerais da economia
Preço assente no valor do produto	O preço é fixado reconhecendo o valor de um produto específico como o determinante principal da relação do cliente com a instituição
Preço baseado no volume	O preço é baseado em descontos em produtos e serviços com base no aumento de volume e montantes
Preço do <i>package</i> total de produtos	O preço é fixado com base no valor do <i>package</i> de produtos, oferecendo descontos apropriados a segmentos específicos
Preço de prestígio	É reconhecido um prémio pela qualidade do produto, disponibilizando serviços associados ou uma qualidade de atendimento superior
Preço relacional	O preço é estabelecido através de um prémio pela relação do cliente com o banco em termos de empréstimos, depósitos e incentivos no preço de serviços

Fonte : Donnelly e outros (1985) Pág. 104

As decisões de preço estão dependentes de vários factores que incluem os objectivos da instituição, o nível da intensidade competitiva, elasticidade da procura, a estrutura de custos, quota de mercado detida, bem como as condições macro-económicas existentes.

Nos bancos com uma estratégia de preço bastante desenvolvida, a forma mais apropriada para a formação do preço, quando existe um contacto pessoal é o preço relacional (*relationship price*).

Nesta estratégia o preço é estabelecido considerando o potencial de ganho no futuro. O preço relacional segue de perto uma abordagem orientada para o cliente, tomando em linha de conta o seu ciclo de vida e suas necessidades, promovendo o incremento das suas utilizações. O que se pretende é criar um preço psicológico que possibilite a criação de um prémio que conduza ao incremento da fidelização do cliente ao banco.

III.4.3. - Comunicação

O elemento comunicação assume um papel importante na transmissão do posicionamento do banco. Saber comunicar com o mercado é hoje em dia vital, de modo a conquistar e fidelizar os clientes.

A comunicação adiciona significado e tangibilidade à oferta bancária, levando o cliente a criar uma melhor avaliação da oferta da instituição.

III.4.3.1. Política de comunicação

A política de comunicação, compreende todas as acções do banco para se fazer conhecer e apreciar ao nível da própria marca e dos seus produtos.

Durante algumas décadas esta política repousava na publicidade e nas relações públicas. Hoje em dia a comunicação bancária caracteriza-se por uma aproximação mais global, sendo direccionada através de dois canais de comunicação - interna e externa.

A comunicação interna está ligada à educação e formação do pessoal e visa premiar uma boa circulação da informação e formação no seio da instituição.

A comunicação externa está relacionada com a educação do cliente e trata das relações da instituição com o seu meio ambiente podendo ser institucional ou informativa;

- a comunicação institucional apresenta como objectivo a notoriedade (conhecimento pelo mercado da marca) e a imagem que se quer transmitir ao público alvo, estando a sua actuação tradicional ligada às relações públicas. Graças à sua política de imagem, a instituição cria uma identidade que a diferencia dos concorrentes;

- a comunicação informativa visa fazer conhecer os produtos e serviços, tendo como principal suporte a publicidade, embora actuando cada canal (agência, telefone e publicidade) dentro das suas atribuições do mix de comunicação.

III.4.3.2.- Evolução da comunicação bancária em Portugal

Em termos de evolução histórica da comunicação bancária em Portugal, é nossa opinião que se encontram 3 estádios, que seguem de perto a própria evolução do *marketing* bancário.

1º Estádio - Subalternização do cliente (Banca de imagem)

As campanhas eram baseadas na comunicação e divulgação, ao nível da comunicação institucional. Neste primeiro estádio eram transmitidas as ideias de **segurança, solidez, confiança**, por forma a aumentar o conhecimento e notoriedade da marca.

2º Estádio - Pressão sobre o cliente (Banca de produtos).

Este segundo estádio teve início quando do incremento da concorrência, numa altura que se aumentava a cobertura bancária através do crescimento da rede de agências e numa fase de constante lançamento de novos produtos. Neste estádio deu-se o incremento dos gastos em publicidade por parte dos principais bancos. As campanhas serviam de suporte à venda de novos produtos e serviços e como veículo de captação de novos clientes.

Pretendia-se transmitir o **reposicionamento** dos diversos bancos, **através da diferenciação e inovação** dos produtos e serviços.

3º Estádio -Aproximação ao cliente (Banca de clientes)

Este é o estádio actualmente existente na Banca Portuguesa, onde se exerce uma estratégia de orientação para o cliente, incrementando os bancos estratégias de comunicação nesse sentido. A comunicação com o cliente é efectuada com base nas suas necessidades financeiras e não financeiras e a comunicação é direccionada a segmentos alvo específicos, ligando-se a mensagem a aspectos afectivos como a humanização e a empatia junto do cliente, por forma a aumentar o estímulo ao contacto.

III.4.3.3.-- Os meios da política de comunicação

Estes meios incluem diversas áreas conhecidas como o mix de comunicação, composto pela venda pessoal, publicidade, relações públicas, mecenato e *sponsoring*, *word of mouth* e pelo *marketing* directo.

- Venda pessoal

A venda pessoal é uma das principais formas de comunicação na banca dada a interacção pessoal que se cria entre o cliente e o comercial que o atende.

A venda pessoal assume uma acção importante na acção promocional, bem como no potencial de venda de produtos e serviços, no incremento da sua utilização pelos clientes, no aumento do *cross-selling* de produtos bancários e não bancários, passando ainda pela prestação de informação, assistência e conselhos técnicos.

- A publicidade

O negócio bancário desenvolve-se da relação entre o cliente e o banco, sendo a publicidade um suporte permanente dessa relação.

A publicidade adquire assim um papel importante ao servir como meio de conhecimento da marca e de impulso de compra pelo cliente, bem como de diferenciação da oferta perante os concorrentes.

- Relações Públicas

As relações públicas tem crescido na actividade bancária e assumem-se da grande importância no seu futuro. Estas incluem diversas acções tendentes à criação e manutenção de uma imagem de marca, no suporte de outras actividades de comunicação e como reforço do posicionamento da instituição.

Diversas acções são utilizadas nas relações públicas, entre as quais as publicações (incluindo *press-releases* de lançamento de novos produtos e serviços); os relatórios e contas e outras comunicações institucionais; brochuras de actividades; eventos incluindo conferências, seminários e exposições diversas bem como o mecenato e o *sponsoring*. Estas duas últimas acções assumem um importante papel, pois aumentam a notoriedade e melhoram a imagem de marca.

- Word Of Mouth

O WOM é uma parte distinta da promoção, uma vez que pode ter um impacto maior que qualquer outra variável do mix de comunicação, dado que está ligado à confiança e experiências passadas das pessoas que rodeiam o cliente, sendo este um elemento importante no reforço da relação entre o cliente e o banco.

- *Marketing* directo

O *marketing* directo tem como objectivo o contacto directo com os clientes, através de correio, telefone ou *e-mail*, podendo ser dividido em correio personalizado, *telemarketing* e *marketing* digital. Nos últimos anos, novas e bastante sofisticadas abordagens de *marketing* directo têm vindo a ser adoptadas pela banca portuguesa. Este desenvolvimento está relacionado com o *telemarketing* devido este conseguir centralizar campanhas dirigidas a segmentos específicos.

O *telemarketing* na vertente *outbound* permite efectuar a comunicação de produtos e serviços bancários de forma bastante eficaz, uma vez que a base de dados de clientes na banca é muito rica e dispõe dos elementos que possibilitam uma comunicação eficaz. O *telemarketing* é reconhecido como de baixo custo e um método efectivo de comunicação com os clientes.

A comunicação efectuada via correio personalizado é bastante utilizada pela Banca, na venda de produtos e no *cross-selling* de produtos e serviços não bancários, existindo alguma receptividade quando enviada junto com a correspondência bancária.

O desenvolvimento das telecomunicações ligada ao crescimento dos computadores pessoais tem possibilitado o incremento dos media electrónicos através da *internet*, onde o *e-mail* é um meio simples e de baixo custo para entrar em contacto com os clientes, em comparação com o envio de correio ou *mailings* publicitário. Este novo canal apresenta no futuro próximo, grandes oportunidades para o crescimento do *marketing* digital.

III.4.4. - Distribuição

Numa altura em que a indústria bancária se concentra a fim de se diferenciar através da variável estratégica da distribuição, assiste-se à multiplicação de novos e diversos canais, permitindo tornar mais fácil o acesso do cliente ao banco.

As pressões concorrenciais e a evolução do comportamento dos clientes são tão fortes que os bancos têm de agir rapidamente. De todo o modo não é somente necessário posicionar os novos canais com os tradicionais, é crucial a gestão dos sistemas de distribuição e seus motores de rentabilidade.

Existem diversas razões que levam a assumir importância a política de distribuição na implementação da estratégia de *marketing* de uma instituição bancária.

- A primeira, advém da escolha da política de distribuição ser uma decisão a longo prazo e a escolha por um canal não adaptado à evolução do mercado não ser possível modificar em curto espaço de tempo;
- A segunda, está relacionada com os elevados custos financeiros ocasionados pela implementação dessa política. Na banca a implementação e manutenção de uma rede de agências tradicional têm elevados custos fixos;
- A terceira, relaciona-se com o pessoal e com a diminuição do seu número e a sua reconversão perante às novas necessidades tecnológicas que o sector apresenta;
- A quarta razão prende-se com a própria natureza da escolha do canal, no que concerne à política de produto, preço e promoção. A concepção dos produtos, imagem de marca da Instituição, a orientação da promoção e da força de venda está dependente do canal ou canais escolhidos.

Actualmente os diferentes canais de distribuição são utilizados tendo em linha de conta a forma de distribuir os serviços aos clientes e dos locais/meios de distribuição. A importância do local depende do nível de interacção envolvida entre o tipo de operação efectuada e o cliente. Quando o cliente tinha a agência como único canal, a localização geográfica era a variável mais importante. Actualmente a oferta bancária vai ao encontro do cliente, deixando de ter tanta importância o local físico, passando a assumir importância a oferta alargada de canais de distribuição e a qualidade do serviço.

Outro elemento importante prende-se também com a organização da oferta bancária através da qual se apresenta e interagem os canais actuais e futuros. Segundo Svigals (1997), a nova oferta bancária através da descentralização da agência bancária, está relacionada com as mudanças tecnológicas ocorridas que levaram à mecanização das funções das agências.

A mecanização das funções das agências ocorreu com a introdução das ATM's que desenvolveram o *self-service* de transacções bancárias correntes. Por seu lado a evolução das plataformas informáticas possibilitaram a criação de bases de dados poderosas possibilitando o crescimento do *telemarketing*, começando estes a ser uma alternativa às próprias agências.

As novas tecnologias trouxeram novos canais de distribuição através de PC, telefone e televisão, possibilitando que as transacções bancárias fossem acessíveis e fáceis para os clientes. A tecnologia avançou de uma forma tão rápida que a criação da “moeda electrónica” possibilita o desenvolvimento do uso dos “bancos virtuais” acessíveis via *internet*, começando a transformar o conceito tradicional de negócio bancário.

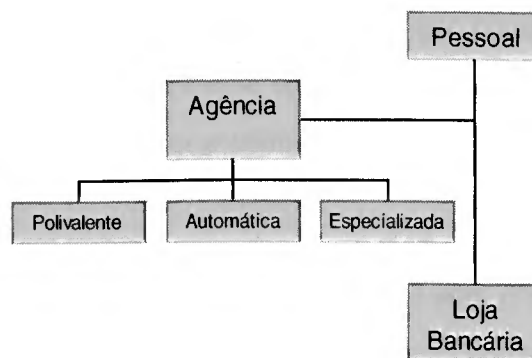
Ao caracterizar os canais de distribuição bancários, encontram-se duas grandes distinções: distribuição pessoal e distribuição remota.

III.4.4.1. - Caracterização da distribuição pessoal

A **distribuição pessoal** é baseada no atendimento com presença humana, efectuado através de um ponto de venda fisicamente existente junto do cliente.

Em termos esquemáticos poderemos identificar na Figura XIX dois canais distintos desta forma de atendimento (agências e as lojas bancárias).

Figura XIX - Canais de distribuição Pessoal



A agência apresenta diversos tipos de ponto de vendas, com características ligadas à sua própria evolução.

- Agência bancária

A agência bancária constitui uma descentralização geográfica da sede. Esta característica é importante a nível de *marketing*, uma vez que é através da agência que o cliente toma conhecimento do banco e onde através do atendimento pessoal se processa a venda.

Neste momento a agência bancária é o principal canal de distribuição. Transformações graduais têm vindo a ocorrer na conversão das agências de centros administrativos para centros de venda, aumentando o seu valor junto do cliente. Pretende-se deste modo incrementar o relacionamento com os clientes lucrativos, estimulando as compras múltiplas e aumentando o nível de fidelização para com a instituição bancária.

Na caracterização das agências encontram-se diferentes tipos, que acompanham a evolução da actividade bancária:

- **A agência polivalente** - Funciona no horário tradicional, apresenta uma gama completa de produtos e serviços para todos os segmentos. A função comercial é importante mas grande parte do trabalho administrativo é realizado na agência, pelo que é constituída por um número elevado de colaboradores (este tipo de agência está a diminuir estando a ser convertida).
- **Agência especializada** - A função comercial predomina num segmento de mercado, onde a especialização no segmento ou a complexidade dos produtos necessitam de pessoal altamente treinado. A venda pessoal é efectuada, principalmente ao nível das operações de valor acrescentado. São exemplos as agências de empresas, private banking, crédito habitação, existindo em Portugal na maioria dos bancos.
- **Agência automática** - Aberta 24 horas, sendo os produtos disponibilizados em função da evolução tecnológica, existindo áreas de *self-service* que permitem efectuar a totalidade ou a maioria das operações automaticamente sem o apoio de pessoal. Este tipo de agências podem ser totalmente automáticas, sem o apoio de atendimento humano (sendo exemplo o *Wells Fargo* nos EUA).

Em Portugal apenas existem alguns exemplos de agências com grandes áreas de *self-service*, caso do Banco Atlântico no qual esta área ocupa uma função preponderante.

A modernização da agência bancária

Como forma de adaptação à procura do mercado, a agência tem evoluído para um canal de distribuição multi-produtos e multi-serviços. Actualmente as novas agências criam, segundo Svigals (1997), áreas dinâmicas de venda que vieram adicionar:

- Incremento da **área de *self-service*** devido ao crescimento de um conjunto de sistemas automáticos, que assumem cada vez maior oferta de operações bancárias simples e de baixo valor acrescentado, como são exemplo as transacções de levantamentos, transferências, consultas, levantamento e pedido de cheques e de novas funcionalidades como é exemplo a vídeo conferência e o contacto telefónico directo.
- Redefinição da **área de atendimento** onde o tradicional balcão de atendimento, funciona com total polivalência integrado dentro da função principal de venda.
- A **área de recepção** concentra as suas funções ao nível da gestão das necessidades do cliente e no encaminhamento para a área de aconselhamento, perdendo a área de caixa na agência tradicional importância como área específica.
- Desenvolvimento da **área de aconselhamento**, onde se realiza a venda através de atendimento personalizado. Esta área cresce de importância e aposta em novos sistemas de suporte para a venda através do aconselhamento financeiro e serviços adequados aos desejos dos clientes mais exigentes.

Em declínio estão as áreas de caixa e a área de processos administrativos (*back-office*) sendo esta centralizada em centros administrativos de modo a que na agência apenas exista a função comercial.

As lojas bancárias

As lojas bancárias (*in-store banking*), tiveram como precursores nesta evolução as “*money shops*” no Reino Unido que eram lojas financeiras em espaços comerciais que ofereciam produtos financeiros que não necessitavam da intervenção de especialistas.

Nos EUA resultante da desregulamentação, o sector da distribuição começou a instalar nas suas superfícies pontos de venda de produtos financeiros através de uma gama reduzida utilizando massivamente as técnicas de *merchandising*.

Na continuação desta evolução surgiu em Portugal a distribuição bancária associada às grandes superfícies de consumo e locais de grande tráfego de consumidores, sendo o *layout* destas lojas integrado dentro do conceito do *merchandising* dos produtos de grande consumo.

Através destas lojas bancárias promove-se o desenvolvimento do impulso de compra e potencia-se o espaço de venda, tornando-o dinâmico e interactivo com os clientes, através de um espaço atraente e implementado num local de elevado tráfego de pessoas.

Política de distribuição do canal agência

A política de distribuição do canal agência relaciona, segundo Coursseguies (1996), os seguintes aspectos: escolha da abertura das agências, a reestruturação da rede existente e a sua modernização.

- **A escolha da abertura das agências - a agência fisicamente perto do cliente**

Na instituição bancária tradicional que colecta os depósitos de particulares, o primeiro critério de escolha da instalação de agências, foi durante muitas décadas a proximidade do domicílio ou do local de trabalho dos clientes. Actualmente com a elevada concentração de agências, fruto do incremento da concorrência, principalmente no mercado de retalho, existe a necessidade de efectuar alterações em matéria do dimensionamento da rede de agências.

- **Dimensionamento da rede de agências e a sua modernização**

Uma rede de agências densa e geograficamente bem repartida tem sido para os bancos a principal forma de distribuição dos seus produtos e um meio de reforçar a notoriedade e a sua imagem perante os clientes.

Como actualmente o nível de bancarização em Portugal é elevado torna-se arriscado a aposta no crescimento da rede através de novas implantações de agências tradicionais, sem primeiro identificar a sua rentabilidade, o que leva a identificar os níveis de recolha de depósitos e de concessão de crédito e de outras variáveis no estudo de viabilidade de abertura de agências. Por seu lado o actual estudo da rede de agências em funcionamento nesta perspectiva tem levado à reestruturação da rede actual.

A reestruturação da rede comporta um aspecto quantitativo e um aspecto qualitativo.

No **plano quantitativo** o banco abre novas agências suplementares a fim de seguir os movimentos populacionais. Ao contrário a sua diminuição está ligada à degradação da rentabilidade de algumas agências derivado do nível de concorrência e ao reposicionamento estratégico que leva a assumir e desenvolver outros canais como o *telemarketing* e que reduzem a necessidade de agências.

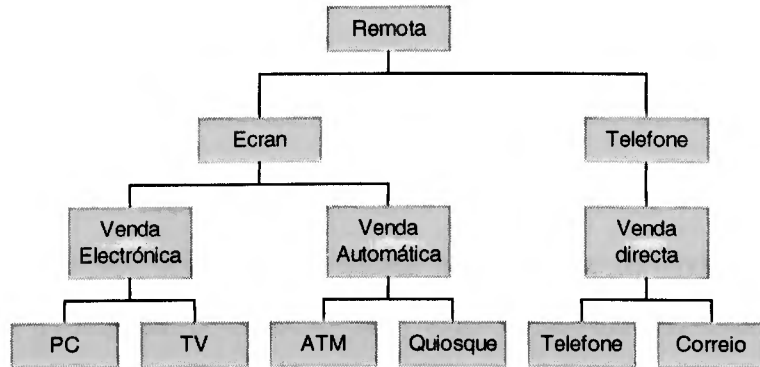
No **plano qualitativo** a reestruturação da rede implica o reposicionamento do espaço onde estas agências estão implantadas com a sua reformulação para funções puramente comerciais, ficando as funções administrativas centralizadas em serviços centrais. Cada vez mais a política de distribuição faz uma distinção entre a venda de produtos banais e a necessidade de um atendimento por pessoal especializado na venda de produtos complexos. Um esforço substancial de formação e treino está a ser efectuado para aumentar o nível de especialização de modo a gerar melhor atendimento.

Para a maioria dos bancos durante muitos anos as agências vendiam os mesmos tipos de produtos e serviços fundamentais. Nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a uma especialização parcial ou total de algumas agências de modo a melhor responder às necessidades de determinados segmentos de mercado.

III.4.4.2. - Caracterização da distribuição remota

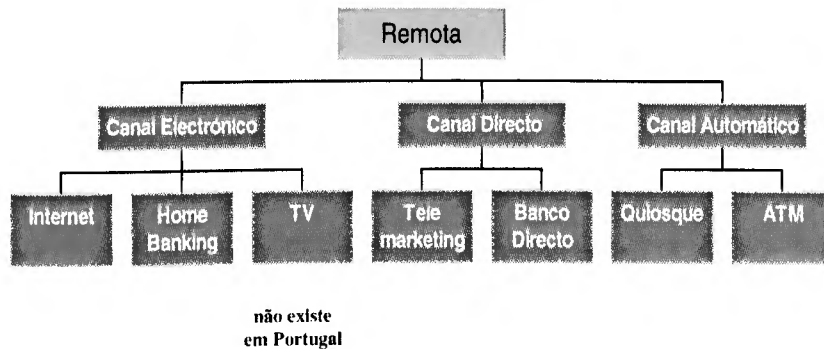
A **distribuição remota** apresentada na Figura XX é baseada no atendimento por telefone e por écran através de três áreas distintas: venda electrónica, venda automática e venda directa.

Figura XX - Áreas de vendas nos canais de distribuição remota



Estas áreas de venda, funcionam através de diversos canais de distribuição bancária que são identificados na Figura XXI.

Figura XXI- Canais de distribuição remota



A distribuição remota apresenta três atributos cada vez mais importantes na distribuição bancária: a habilidade efectiva de comunicar as vantagens dos seus produtos a um segmento específico do mercado, a efectividade deste meio e a mensuração do seu custo efectivo.

Caracterização do canal directo

O canal directo na banca apresenta-se em contraste com os métodos comerciais clássicos, uma vez que passa pela supressão do contacto físico entre o cliente e o ponto de venda, tendo como principais suportes o correio, telefone via teclado ou atendimento humano. É constituído pelo *telemarketing* e banco directo.

Telemarketing

A venda directa ou *marketing* directo, é geralmente designada em duas formas de venda relativamente novas no sector bancário : venda por correspondência e a venda por telefone.

Durante a década de 90, quando as agências bancárias se tornavam não rentáveis, o *marketing* directo promoveu o conceito de “todo o serviço” levando a uma maior flexibilidade e alto nível de definição do mercado alvo, em termos de *advertising*, promoção e distribuição. Deste modo com a diminuição da abertura da novas agências o *telemarketing*, tornou-se uma alternativa bem aceite como canal de distribuição complementar à rede tradicional.

O *telemarketing* assume duas formas de actuação, o *outbound* - quando o fluxo de comunicação se opera de dentro da instituição para o mercado e o *inbound* - quando o fluxo se opera do mercado para o banco.

A melhoria da gestão das base de dados de clientes, tem vindo a aumentar as capacidades do *telemarketing*, como método de identificação das necessidades dos clientes, sendo uma ferramenta muito útil na gestão do cliente, especialmente ao nível do *cross-selling* de produtos.

Banco directo

O banco directo constitui uma aproximação interessante do *marketing* directo. As novas tecnologias como a telemática e os sofisticados sistemas de telecomunicações permitiram desenvolvê-lo. Este apresenta como objectivo o contacto via telefone e correio com os clientes, existindo uma economia na criação e gestão dos custos de uma rede de agências.

O banco directo pode existir em duas formas, com a ausência de agências, como é exemplo a nível mundial do *First Direct*, ou actuando com o suporte complementar da rede de instituições do grupo bancário, caso em Portugal, do Banco 7 do grupo BCP/Atlântico.

O banco directo tem constituído um meio eficaz de crescimento do segmento de particulares sem a necessidade de investimentos na rede de agências, perante as quais tem as vantagens de contacto com o cliente “a qualquer hora, em qualquer lugar, de qualquer modo”.

Caracterização do canal automático

O canal automático é constituído pelos ATM's (máquinas que permitem efectuar operações e transacções bancárias simples), e pelos quiosques multimédia (que permitem além das funcionalidade operacionais dos ATM's, uma maior interactividade com o cliente através do contacto via vídeo conferência com pessoal na sede para obtenção de informações variadas). Este canal é visível nas agências automáticas, as quais podem apresentar a maioria das operações automáticas através deste canal.

Caracterização do canal electrónico

É o sistema com maior crescimento nos últimos anos. Os métodos de distribuição disponíveis são variados e acessíveis através de uma gama de opções de comunicação. Estes canais de distribuição estão ligados ao crescimento dos computadores pessoais e da rede *web - internet* e através do desenvolvimento dos meios electrónicos de pagamento.

A venda electrónica é constituída por três canais (*internet*, *home banking* e televisão interactiva), dos quais os dois primeiros estão em pleno desenvolvimento em Portugal:

• Internet

Numa primeira fase na *internet* foram criados “*sites*”, numa lógica de informação e comunicação institucional, de apresentação de produtos e de simulações dos mesmos, criando-se verdadeiras agências que apenas mostravam a oferta da instituição.

Posteriormente foram desenvolvidos “*sites*” bancários que permitiam efectuar transacções bancárias electrónicas, criando-se os chamados bancos virtuais, sendo exemplos a nível mundial o *First Security*, *NetBank*, entre muitos outros.

Barsoux e Angehrn (1997) criaram um quadro teórico genérico (o modelo ICDT) que apresenta as oportunidades oferecidas pela *internet*.

- *Espaço de informação virtual (EIV)* trata da visibilidade , mostra o que está disponível para consulta, possibilitando o acesso a informação relacionada com a instituição, produtos, serviços, etc. Proporciona um acesso global e instantâneo a potenciais clientes .
- *Espaço de comunicação virtual (ECV)* trata da comunicação, oferecendo oportunidades para a troca de informações e opiniões e de espaços de interacção. Para além de ajudar a diferenciar o produto, pode ajudar a descobrir as necessidades dos clientes.
- *Espaço de distribuição virtual (EDV)* o objectivo é antes de mais o de reduzir custos e poupar tempo, possibilitando um poderoso meio de distribuição de serviços aos clientes. Permite ainda a oferta de novos serviços de valor acrescentado.
- *Espaço de transacção virtual (ETV)* é o espaço transaccional. Os lucros e a redução de custos são proporcionados por um fácil processamento da transacção e pela redução de tempo. O custo de uma transacção através da *internet* é inferior à ocorrida via agência bancária.

Actualmente o forte crescimento da *internet*, já existente no espaço de informação e comunicação, por parte de grande parte dos bancos portugueses ainda não avançou de uma forma genérica para o espaço de distribuição e transacção devido a preocupações de ordem legal, de segurança e confiança, existindo apenas alguns bancos que o já permitem.

Em Portugal a breve espaço de tempo, com a integração plena de sistemas de segurança de transacções electrónicas nos “*sites*” bancários, espera-se o crescimento da confiança neste canal para o espaço de transacção virtual bancária.

Deste modo com a implementação do sistema de segurança de transacções electrónicas, via cartão de crédito - sistema SET (*Secure Electronic Transaction*), desenvolvido pela Visa Internacional, espera-se o crescimento do negócio electrónico. O SET é um conjunto de especificações públicas para protecção de mensagens electrónicas em qualquer topologia de redes abertas, tendo a Unicre (1998) já disponibilizado em Portugal este protocolo aos utilizadores dos seus cartões e aos comerciantes aderentes à Redunicre.

- ***Home banking***

O *home banking* começou a ser desenvolvido através de sistemas proprietários dos bancos que permitiam aos clientes empresas e particulares (efectuar operações correntes tais como efectuar transferências, solicitar saldos bancários bem como outros elementos de gestão de tesouraria), via computador entre o cliente e o banco através de uma ligação telefónica com níveis de segurança na transmissão e recepção dos mesmos.

Actualmente com o crescimento da *internet* e a sua excelente aceitação pelos clientes, os bancos desenvolvem com grande sucesso o *home banking* nesta rede de comunicações, sendo o canal preferencial para efectuar o crescimento do espaço de distribuição e de transacção virtual.

Associado ao canal electrónico e à moeda electrónica existe uma nova geração de cartões - *smart cards* - que possibilitam que o actual cartão bancário deixe de ser um simples meio de pagamento e se torne num verdadeiro cartão multi-uso. As características principais do *smart card* são de meio de pagamento (porta moedas, débito, crédito, telefone), base de dados móvel (dados pessoais, dados de saúde, hábitos de consumo, programas de fidelização), autenticação (*tele-shopping*, acesso ao *home banking*, reserva e compra de produtos) e maior segurança e eficiência (tecnologia mais sofisticada).

A utilização da moeda electrónica, via *smart card* ou outro meio apresenta novas oportunidades de mercado, transformando ao mesmo tempo grande parte do conhecimento convencional de negócio bancário.

- ***Televisão interactiva***

É um canal em início de lançamento, existindo a possibilidade de crescer através da “*Tv Web*”. Em Portugal embora já exista massa crítica em termos de televisão por cabo, à data do estudo, ainda não foi possível avançar para a implementação deste novo canal, pois necessita de alteração para que os operadores possam oferecer serviços interactivos e de transmissão recíproca de dados.

III.4.4.3. - Elaboração de uma política progressiva de diversificação de canais.

A diversificação perante os canais de distribuição deverá ser feita de maneira progressiva e coerente por forma a maximizar as forças da instituição bancária das quais a marca se assume como a principal. A utilização da matriz de Ansoff (1966) por Badoc (1986), foi adaptada no Quadro 14, para sistematizar os problemas da diversificação dos presentes canais de distribuição bancários, permitindo uma análise progressiva do desenvolvimento da política de distribuição e seus canais de distribuição.

Quadro 14- Quadro de diversificação dos canais de distribuição bancários

Produto	Distribuição	
	Actual	Novo
Actual	<p>*Estratégia 1</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aumentar a gama de produtos (criação de packages) *Ajuda comercial nas agências (formação, argumentário de venda, brochuras, PLV) *Motivação dos pontos de venda *Apoio comercial na agência *Apoio comercial (<i>marketing</i> directo) 	<p>*Estratégia 2</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aumento da distribuição geográfica (novas implantações) *Procura de novas formas de distribuição adaptadas aos produtos (ATM, <i>Telemarketing</i>, Banco Directo) *Procura de distribuição exterior (supermercados, centros comerciais)
	<p>*Estratégia 3</p> <ul style="list-style-type: none"> *Multiplicação dos produtos com a mesma marca, além da distribuição actual *Aumento da gama de produtos *Procura de novos produtos comercializáveis pelos pontos de vendas existentes (seguros, fundos, Viagens, etc) 	<p>*Estratégia 4</p> <ul style="list-style-type: none"> *Procurar um novo canal de distribuição: (<i>Internet</i>, quiosques, <i>home banking</i>, televisão interactiva) *para novos produtos (<i>smart card</i>, etc)

Fonte: Adaptado de Badoc (1986) Pág. 271

As estratégias 1 e 3 têm vindo a ser desenvolvidas pela maioria dos bancos em Portugal seguindo da 1 para a 3.

As estratégias 2 e 4, apresentam-se com a adopção de novos canais de distribuição. A estratégia 2 tem sido seguida pela maioria dos bancos no aumento da distribuição geográfica e por algumas das novas formas de distribuição (*telemarketing* e banco directo) e ultimamente na procura de distribuição exterior (supermercados e centros comerciais). A estratégia 4, ligada ao canal electrónico, está a ser desenvolvida na sua generalidade pelos principais bancos e sucursais de bancos estrangeiros. Esta estratégia tem vindo a ser desenvolvida via *internet* e *home banking*, sem que tenham optado pela Estratégia 2 na totalidade das suas componentes (expansão de agências, novos canais directos e novas agências e lojas bancárias), dependendo de banco para banco essa actuação.

III.4.4.4. - Os sistemas de distribuição

A política de distribuição assenta na organização dos diferentes canais de distribuição de modo a que os clientes obtenham a máxima eficácia.

- ***Os sistemas de distribuição***

A organização actual dos canais de distribuição da Banca é segundo a Efma e Gemini (1998) agregada em 3 tipos de sistemas de distribuição.

- ***Sistema de distribuição de canal principal***

Neste sistema de distribuição existe um canal dominante (caso da rede de agências tradicionais), sendo os novos canais adicionados para aumentar a capacidade de oferta, baseando-se esta em novos serviços com baixo custo de exploração.

- ***Sistema de distribuição de integração simples dos canais***

Este sistema é caracterizado por um canal dominante com uma oferta global, sendo a regra de integração de novos canais de distribuição baseada na relação custo para a instituição vs. valor para o cliente. O *marketing* e as tecnologias de informação, os processos e os recursos humanos são alocados de acordo com a integração directa.

- ***Sistema de distribuição de integração conjunta dos canais***

Neste sistema existe um conjunto de canais de distribuição específicos, dentro de uma oferta diferenciada, tendo em linha de conta as necessidades e comportamentos dos clientes, tais como banca electrónica e a banca tradicional. Neste sistema através da consistência dos diversos canais numa lógica de conjunto, identifica-se a comunicação através de marcas específicas, e obtêm-se eficiência entre as diversas áreas de *marketing*, tecnologia de informação e recursos humanos.

Estes sistemas apresentam as diferentes formas de desenvolvimento das estratégias de distribuição da banca a nível mundial. Actualmente em Portugal existe na sua maioria sistemas de distribuição de canal principal, alguns com sistemas de distribuição de integração simples e apenas um sistema de distribuição de integração conjunta dos canais, sendo este assunto tratado no capítulo IV.

III.4.5. - Processos

Os processos envolvem todas as actividades, mecanismos e rotinas através das quais os produtos/serviços bancários são distribuídos aos clientes. Estes incluem as decisões sobre o nível de envolvimento com o cliente, sendo um dos elementos chave na melhoria da qualidade.

O papel e importância dos processos apresentam-se a dois níveis de análise; como elementos de estrutura que ajudam a atingir o posicionamento estratégico e na gestão do *marketing* e das operações, de modo a obter sinergias entre eles.

A escolha dos processos (através dos quais a oferta bancária é criada e distribuída ao cliente), pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a instituição, uma vez que o posicionamento do *marketing* mix ao nível de um eficiente funcionamento e interligação do sistema de distribuição, do pessoal e dos produtos é determinante para a obtenção de uma elevada qualidade de serviço ao cliente.

Actualmente os processos são um elemento essencial na criação de mecanismos associados não só há reconfiguração dos actuais canais de distribuição como à integração de novos, de modo a que todos funcionem de forma integrada e com nível de qualidade idêntica junto do cliente.

Os processos segundo Payne (1993), podem ser analisados ao nível da sua complexidade e divergência. As instituições bancárias tendem a assumir um posicionamento de crescente complexidade de modo a ganhar diferentes níveis de penetração no mercado e de adição de mais produtos e serviços.

Em termos de divergência dois posicionamentos são possíveis: redução da divergência (na qual tende-se a reduzir custos, aumentar a produtividade e tornar a distribuição mais eficaz, apresentando como aspecto negativo a elevada standarlização do serviço) e pelo aumento da divergência (o qual envolve grande capacidade de customização e elevada flexibilidade). Esta abordagem sugere uma estratégia de nicho de mercado baseado em baixo volume ou em maiores margens.

A configuração de um apropriado nível de complexidade e divergência nos processos é necessário para obter o desejado posicionamento estratégico da instituição, obtendo-se um balanço entre o mercado, os canais de distribuição e as operações.

A evolução tecnológica e as novas necessidades do mercado levam à análise das ligação entre o *marketing* as operações e a distribuição, as quais se realçam no Quadro 15.

Quadro 15- Distribuição vs. metas operacional e de *marketing*

<i>Distribuição</i>	<i>Meta Operacional</i>	<i>Meta Marketing</i>
Aumento produtividade	Redução do custo de produção	Pode causar declínio na qualidade do serviço
Standardização Vs. customização	Manutenção de custos baixos e qualidade consistente. Operações simplificadas Recrutamento a baixo custo do pessoal	O cliente prefere a customização como forma de satisfação das suas necessidades Serviço ao cliente com má qualidade devido à baixa capacidade do pessoal
Facilidades de layout e <i>design</i>	Controle de custos, aumenta a eficácia de trabalho operacional e de segurança	O cliente pode ficar confuso e achar as facilidades não atractivas
Organização de gestão	Uso optimizado de capacidade de decisão hierarquizada	O cliente pode ficar chateado e frustrado quando espera.

Fonte: adaptado Payne (1993), Pág.173

Os bancos são tradicionalmente dominados por funções operacionais e a função de *marketing* não tem um conhecimento total dos processos e operações existentes. Actualmente começa-se a estudar as implicações e os benefícios das alterações dos processos e os seus impactos na área de *marketing* e de operações, sendo também analisada a área de pessoal.

III.4.6. -Serviço ao cliente

Diversas razões levam a incluir o serviço ao cliente como elemento do *marketing mix*, entre as quais o aumento da procura de maior nível de serviço pelos clientes; a necessidade de criar um maior nível de relacionamento com os clientes e a importância crescente do banco se diferenciar dos concorrentes.

O serviço ao cliente pode ser visto como uma actividade que sistematiza produtos e serviços, no tempo e local e que envolve considerações na pré-transacção para o cliente (como a preparação da estrutura de atendimento, a formação do pessoal e comunicação) na transacção (na gestão do atendimento - nível de demonstração, tempo utilizado, nível de serviço, ambiente com vista à satisfação do cliente), e pós-transacção (relacionados com o processo da relação com o cliente no tratamento de reclamações, *cross-selling* e *marketing directo*).

Uma vez que o serviço ao cliente apresenta as características de inseparabilidade e intangibilidade, este assume importância na actividade bancária, uma vez o serviço prestado

ao cliente possibilita diminuir a intangibilidade existente nos produtos bancários e a inseparabilidade na sua produção e consumo que ocorrerem simultaneamente no momento da venda, sendo importante deste modo a qualidade do serviço prestado ao cliente.

As instituições bancárias tem vindo a desenvolver através da adopção do conceito do *marketing* relacional, acções que permitem aumentar a qualidade do serviço ao cliente entre as quais se realçam a formação e treino, por forma a providenciar o melhor serviço ao cliente. Este passa também pela criação de uma oferta individual, no sentido de um serviço ao cliente personalizado e único.

III.4.7. - Pessoas

A importância das pessoas no *marketing* bancário assume um papel primordial, quando se começa a encarar os recursos humanos como um activo valioso e um elemento de diferenciação, através do qual os serviços dos bancos criam valor acrescentado junto dos clientes e ganham vantagem competitiva perante os concorrentes.

Actualmente com o aumento da concorrência nesta indústria e os impactos que as novas tecnologias trazem na redução do número de pessoas nas áreas de trabalho administrativo, o colaborador bancário apresenta-se com um novo perfil de exigências.

A estrutura etária na banca portuguesa é nitidamente elevada e o grau de formação reduzido, nomeadamente a nível da força comercial. Actualmente todas as Instituições do sector estão perante o grande desafio de formar pessoas, cuja inadequação às inovações tecnológicas ocorridas nos últimos anos, colocam obstáculos à implementação de novas estratégias comerciais de multi-produto e multi-segmento, para as quais a capacidade técnica é fundamental.

Pretende-se com a formação e treino possibilitar aos colaboradores os conhecimentos e capacidades que levem à sua adaptação perante as novas exigências do sector. Os consideráveis esforços de formação tem produzido alguns resultados, com uma especialização das pessoas nas agências, passando também pela ajuda que os novos sistemas informáticos vieram simplificar na automatização de operações, fruto das novas plataformas tecnológicas e computacionais.

A banca tem vindo a desenvolver este caminho e a actualizar a sua postura comercial, a qual passa pela aparência cuidada da sua força comercial e forte formação em técnicas de venda com o objectivo final de exercer um excelente contacto com o cliente.

III.4.8. - Evidência física

A evidência física é o ambiente físico onde a actividade bancária é criada e desenvolvida e que identifica a instituição. A função do *marketing* actua na compensação da falta de tangibilidade que os produtos bancários apresentam e que são contornados através da existência e uso de um suporte físico ou de qualquer elemento tangível.

A evidência física é transmitida pelo *design* e pelo *layout* da agência, passando pela decoração homogênea, de acordo com o mercado alvo a que se destina e a imagem institucional existente. A evidência física é assim transmitida através do *logotipo* e das cores institucionais que identificam a marca de cada instituição e que levam a criar uma percepção de valor junto dos clientes, fruto também das políticas de promoções efectuadas.

A evidência física ajuda no posicionamento da instituição no mercado, tendo ao longo dos tempos a agência sido o suporte principal desta evidência física.

Actualmente com o desenvolvimento dos novos canais de distribuição, como é o caso do *Telemarketing* e do banco directo sem agências e mais propriamente dos bancos virtuais na *internet* onde o contacto pessoal não é necessário e muitas vezes inexistente, leva a que a evidência física tenha de assumir novos contornos e um papel de menor importância. Estamos perante uma nova realidade que altera a relação de confiança existente entre o cliente e o pessoal da agência. Está a criar-se uma nova abordagem de contacto onde a necessidade de personalização do serviço irá contrabalançar a perda de evidência física. Outras alterações que transformam a evidência física ocorrem com a introdução da “moeda electrónica” que torna mais intangível a própria moeda, com a consequente perda de evidência física. Nestas situações uma forte marca institucional reforça a sua posição como elemento principal de solidez e confiança perante o cliente.

III.4.9. - O *marketing mix* - conclusões

O *marketing mix* é a chave para implementar o posicionamento da instituição bancária. Este deve ser baseado nos atributos relevantes dos segmentos alvo, identificados no contexto da segmentação.

- **Produto** - O produto oferece algumas oportunidades para obter o posicionamento desejado em cada segmento. Um exemplo são os cartões de crédito para os diferentes segmentos gama baixa - *Electron*, gama média - *Classic* e gama alta - *Gold*.
- **Preço** - Um bom entendimento do papel do preço associado à qualidade permite identificar numa marca o seu posicionamento no mercado.
- **Comunicação** - A comunicação ajuda ao posicionamento através dos programas de publicidade e promoção, os quais reforçam esse posicionamento.
- **Distribuição** - A rede de agências permitem por si só um posicionamento na acessibilidade perante o cliente. Os novos canais aumentam a acessibilidade e contacto, em qualquer lugar e a qualquer hora, entre o cliente e o seu banco.
- **Processos** - Os processos são essenciais no suporte do próprio posicionamento, uma vez que a complexidade e divergências existentes na oferta, assim como a evolução tecnológica necessitam de uma infra-estrutura e processos que tenham capacidade de responder às solicitações.
- **Serviço ao cliente** - Pode ser usado como uma arma para criar uma vantagem competitiva que é difícil de copiar dado criar diferenciação no posicionamento estratégico da instituição.
- **Pessoas** - Os colaboradores são treinados para servir os clientes. Vários programas de treino e formação ajudam a melhorar a qualidade de atendimento e são uma forma de reforçar o posicionamento da marca da instituição perante os clientes.
- **Evidência física** - Permite criar um posicionamento da instituição, através da evidência física transmitida pela forma e imagem da sede e das agências, embora os novos canais remotos venham transformar a importância assumida anteriormente pela evidência física.

CAPÍTULO IV

A DISTRIBUIÇÃO BANCÁRIA

IV. - A procura e oferta bancária e os canais de distribuição

As alterações ocorridas em virtude da conjugação de diversas mudanças tecnológicas e de mercado conduziram a um novo conceito de distribuição bancária.

Para a sua compreensão dentro do actual enquadramento competitivo da actividade sobressaem, na vertente da procura bancária um conjunto de tendências que se vêm reflectir na oferta bancária.

IV.1. - A procura bancária e os canais de distribuição

A procura bancária tem sido incrementada por diversas fontes, entre as quais as abordadas de seguida.

IV.1.1 Alterações no comportamento dos consumidores

As mudanças demográficas ocorridas levaram ao crescimento de grandes centros populacionais e à criação de novos estilos de vida, alterando o comportamento dos particulares. Por outro lado, a globalização dos mercados e a constante troca de informação levaram as empresas a actuarem, numa visão de múltiplos mercados, o que criou condições para alterações nos padrões de procura dos serviços bancários, ligados à sua facilidade, acessibilidade e rapidez.

- **Diversidade de estilos de vida**

As transformações demográficas e sociológicas estão a confrontar os bancos com novos desafios e oportunidades, devido à vida mais complexa e activa e menos dependente de espaço e tempo por parte dos clientes. A evolução da sociedade contemporânea determinou o aparecimento de uma multiplicidade de clientes cada vez mais exigentes ao nível das propostas de valor pretendidas.

A resposta por parte do *marketing* bancário foi o desenvolvimento da segmentação dos clientes em novos micro segmentos, cada vez mais focalizados nas necessidades a satisfazer, tentando-se cada vez mais personalizar a oferta.

O futuro cliente bancário é reflexo de uma série de tendências, que se passam a mencionar:

•Concentração populacional e alterações no tecido empresarial

A população tem vindo a efectuar uma imigração para as grandes cidades, onde presentemente existe uma forte concentração populacional, a qual alterou os comportamentos sociais e de trabalho, levando os clientes a terem cada vez menos tempo para se deslocarem às agências.

À semelhança de outros países, os bancos portugueses estão a criar agências com horários de funcionamento mais alargados, ficando à disposição dos clientes após as horas de expediente normal, sendo esta uma das formas de se adaptarem às suas disponibilidades e horários.

A alteração da estrutura do tecido empresarial, com o crescimento de potenciais segmentos específicos (caso dos trabalhadores por conta própria e das PME's), tem levado cada vez mais à procura de uma nova e vasta gama de produtos e serviços bancários e uma distribuição bancária ajustada às suas necessidades.

•Familiaridade com a tecnologia

A adopção das novas tecnologias pelos consumidores está a tornar-se um fenómeno massivo, que é verificado pelo crescimento acelerado na penetração de computadores pessoais no mercado português. Esta evolução demonstra a assimilação destas novas tecnologias, quer pelas empresas, quer pelos particulares, principalmente pelas camadas mais jovens.

IV.1.2 - O Progresso tecnológico

A revolução tecnológica tem potenciado a inovação tecnológica e financeira na banca, existindo a aceitação rápida pelas empresas e particulares dessa tecnologia, cuja assimilação e familiaridade nos consumidores é crescente.

O ritmo de inovação tecnológica recentemente observado abre múltiplas oportunidades para a distribuição, uma vez que, sendo o processamento da informação a base tecnológica para a banca, este tem vindo a aumentar de performance e o seu custo a diminuir, pelo que a relação custo/performance torna cada vez mais favorável a sua aquisição e utilização.

Segundo Svigals (1997), a relação de performance/preço tem vindo a crescer a uma taxa anual de 20% e as expectativas apontam para que este crescimento se mantenha a longo prazo a nível de 3 elementos básicos - processamento, armazenagem e interface de comunicações. Estas novas realidades tecnológicas vêm permitir o desenvolvimento da “moeda electrónica” tendo por base todo um conjunto de formas de tele-comércio que começam agora a ser exploradas.

IV.1.3 - Entrada de novos concorrentes - “não bancos”

Diversas entidades vindas de fora do sector começaram a ser concorrentes directos (em alguns segmentos de mercado) das instituições bancárias, alterando a própria procura de produtos financeiros, dada a sua forma de actuar no mercado.

O sector financeiro tem registado a entrada de novos concorrentes não tradicionais, portadores de lógicas de distribuição e de conceitos de vendas inovadores e muito eficazes, que incentivam os consumidores a procurar no sector bancário idênticos modos de compra mais adaptados às suas necessidades.

Poderemos identificar 3 grupos distintos de novos entrantes:

- **Organizações de cadeias de distribuição com grandes áreas de comércio**

Estes novos concorrentes apresentam, como activo estratégico, o fluxo intensivo de consumidores que ocorrem às suas áreas de comércio. São exemplos a nível mundial Harrods, Sears e a Virgin.

Em Portugal, é exemplo: o grupo Jerónimo Martins, em associação com o grupo BCP/Atlântico, através do Banco Expresso Atlântico.

- **Organizações especializadas na venda de produtos específicos.**

Estas organizações apresentam como activo estratégico o “*know-how*” profundo em determinados produtos (regra geral, seguros e fundos de investimento) onde tiram partido de economias de escala e de experiência. São exemplo a nível mundial, a Fidelity, Charles Schwab e a Merrill Lynch.

- **Organizações produtoras de informática (*software* e *hardware*) e da indústria das telecomunicações**

A sua importância está ligada ao seu activo estratégico que é o *know-how* tecnológico e que passa pelo suporte das comunicações e pelo próprio desenvolvimento da “moeda electrónica”. Assumem importância mundial as empresas Microsoft e Intuit.

A conjugação de todos os factores referidos anteriormente leva a alterações na procura bancária. Estas radicam numa crescente preferência dos consumidores por uma lógica de distribuição que promova a acessibilidade e a rapidez através do recurso a canais electrónicos, o que conduz à mudança do modelo tradicional do negócio bancário.

Neste contexto os bancos têm vindo a adoptar uma estratégia competitiva que combina a confiança na marca com uma nova política de distribuição, através de diversos canais (distribuição *multi-canal*), a qual oferece acesso, promove eficiência, interactividade e personaliza a relação com o cliente.

IV.2. - A oferta bancária e os canais de distribuição

A alteração da oferta bancária está relacionada com a necessidade por parte dos tradicionais bancos, de acompanharem a evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos adaptarem-se às novas necessidades dos consumidores, enfrentando as pressões concorrenciais de novos concorrentes oriundos de outras indústrias.

As instituições bancárias estão a diferenciar a sua oferta através do fortalecimento da sua marca perante os clientes e da forte aposta na variável distribuição, assistindo-se à multiplicação de novos e diversos canais através de sistemas de distribuição *multi-canal* que permitem “a qualquer altura, em qualquer lugar e de qualquer forma” o acesso e interacção do cliente com a instituição.

A evolução por parte dos bancos para uma distribuição *multi-canal*, segundo a Efma e Gemini (1998), é uma realidade para qualquer um, na qual apenas se pondera a velocidade a que se deve efectuar, sendo crucial, não somente posicionar os novos canais com os tradicionais, mas efectuar a própria gestão do sistema de distribuição.

IV.2.1. - Desafios à estratégia de distribuição *multi-canal*

Em termos da distribuição bancária o presente desafio passa pela optimização da oferta dos produtos e dos canais de distribuição.

A capacidade de optimizar esta realidade caminha pela adopção de um conjunto de princípios no seio de cada banco:

- **Organizacionais** - Existência de processos que potenciem a criação de economias de escala e sinergias em termos das operações e possibilitem a coordenação das propostas de valor desenvolvidas para cada canal de distribuição.
- **Sistema de informação** - Consistência na informação disponibilizada pelos diferentes canais de distribuição e construção de uma base de dados de clientes única, que seja alimentada com informação comportamental captada em cada um dos canais e que se torne fonte de acções comerciais.
- **Posicionamento comercial** - Existência de um novo posicionamento comercial, reflexo da passagem de um modelo de *marketing* de massas e unidireccional para um modelo de *marketing* interactivo e personalizado. Ao assumir uma distribuição *multi-canal*, através da qual o cliente tem acesso à instituição por vários canais, este novo posicionamento permite dirigir a oferta através de cada canal em função do perfil e potencial de rentabilidade de cada cliente para a instituição.

- **Controlo de custos** - É muito importante a monitorização sistemática dos impactos e dos perfis de utilização dos clientes e seus custos associados, por forma a uma correcta afectação de recursos em termos da relação eficiência/qualidade do serviço prestado.
- **Aumento da eficiência operacional** - A eficiência operacional na actividade bancária deve ser atingida através de um esforço conjugado na optimização de processos (via informatização/automatização de operações, eliminação de redundância e eliminação de custos de complexidade), pelo recurso ao *outsourcing* de operações (transformando custos fixos em custos variáveis) e no aproveitamento do potencial de economias de escala, gama e de experiência da organização.

IV.2.2. - Gestão dos sistemas de distribuição

Segundo a Efma e Gemini (1998) existem 4 aspectos de importância fundamental, na gestão de um sistema de distribuição *multi-canal*:

- Efectuar a gestão integrada do sistema de distribuição;
- Implementar modificações nas agências tradicionais e na sua organização;
- Utilizar os canais maximizando a oferta disponível;
- Utilizar os canais por forma a um relacionamento bancário mais próximo do cliente e a uma melhoria da rentabilidade no sistema de distribuição.

- **A gestão integrada do conjunto de canais**

A grande maioria das instituições bancárias está a deixar a distribuição efectuada por um sistema de distribuição constituído por canal principal, onde existe a simples adição à rede de agências tradicionais de novos canais, de modo a aumentar a capacidade de oferta.

Actualmente as instituições estão a dirigir-se para um sistema de distribuição integrada sobre uma de duas formas: um sistema de integração simples ou um sistema de integração conjunta por diversos canais.

As instituições mais tradicionais têm optado naturalmente para um sistema de distribuição de integração simples, constituído por um canal predominante -a agência- com uma repartição dos papeis e actuações entre os diferentes canais numa relação custo/valor para o cliente.

O sistema de distribuição de integração conjunta consiste no conjunto de ofertas específicas num canal que responda às necessidades/comportamentos diferentes dos clientes. A distribuição por cada canal específico, é efectuada através de uma marca distinta em cada canal sendo partilhados e integrados no máximo os *back-offices* e os sistemas de informação.

- **Implementação de modificações nas agências tradicionais e na sua organização**

A evolução de qualquer sistema de distribuição necessita que sejam efectuadas diversas modificações no conceito da agência tradicional e no dimensionamento da rede existente. Estas medidas permitem obter uma minimização relativa dos custos, em lugar do seu crescimento com a adição de novos canais.

Com base numa redução dos custos, a reestruturação da rede de agências é uma realidade na Europa, ocorrendo o mesmo em Portugal, em termos do actual número de agências tradicionais. Deste modo existem duas grandes modificações que passam por especializar as agências e renovar as suas competências:

- **especializar as agências** - Presentemente existe uma tendência europeia para a diminuição do número de agências polivalentes e das suas vendas. A compensação está a efectuar-se através da multiplicação de pontos de venda não tradicionais como são as agências automáticas, lojas bancárias, agências especializadas por segmentos de mercado (empresas, *private banking*, crédito habitação, etc);

- **renovar as competências das agências** - Como forma de melhorar a oferta bancária, as agências centram a sua função na venda e aconselhamento, sendo as tarefas administrativas transferidas para centros localizados em sedes administrativas, de modo a que a agência seja apenas um ponto de venda , um local para fazer negócio.

Estas novas competências comerciais são reforçadas pelas áreas de atendimento automático (*self-service*), que permitem satisfazer operações simples aos clientes, e pela

redefinição da área de atendimento com o desenvolvimento de uma área de aconselhamento com atendimento por especialistas.

- **Utilização dos canais de distribuição maximizando a oferta disponível**

A nova oferta bancária permite que os clientes tenham acessibilidade aos produtos, serviços, informações e conselhos por diversos canais, disponíveis “a qualquer altura, em qualquer lugar e de qualquer forma”.

O desenvolvimento desta oferta implica que as instituições bancárias transformem os seus sistemas de distribuição em sistemas interactivos. Esta interactividade coloca o cliente no centro da venda, no tratamento das transacções e no fornecimento de informação. Para que funcione de modo eficaz é necessário que cada canal de acesso possua uma visão homogénea do cliente, e proponha uma oferta coerente.

Este sistema interactivo utiliza uma nova abordagem de venda que passa pelo desenvolvimento do *marketing* relacional ao nível dos canais pessoais e potencia no futuro o *marketing* individual através dos canais electrónicos.

- **Utilização dos canais por forma a um relacionamento bancário mais próximo com o cliente e da melhoria da rentabilidade no sistema de distribuição**

A criação e incremento de uma relação entre a instituição e o cliente é realizada através de um percurso composto pela aquisição, fidelização e *cross-selling*.

Na **aquisição de novos clientes**, a distribuição remota poderá ter um papel importante. Constatase que o canal directo apresenta um forte papel na angariação de novos clientes, seguido pelo canal electrónico (*internet* e *home banking*) expresso no Quadro 16.

Quadro 16 - Taxa de sucesso na aquisição de novos clientes

	Taxa sucesso
<i>Marketing</i> directo	82%
<i>Internet</i>	35%
<i>Home banking</i>	34%

Fonte: Efma e Gemini (1998) Pág. 15

A **fidelização** corresponde à procura permanente de valor acrescentado e de um serviço homogéneo na oferta ao cliente. Deste modo é possível ajustar as diferentes necessidades de serviço e preferências aos canais de distribuição que forneçam valor acrescentado a cada cliente.

Um elemento crucial da capacidade de efectuar *cross-selling* consiste na capacidade de conhecer as necessidades presentes e potenciais dos clientes. Deste modo a informação, para um melhor conhecimento dos clientes, está ligada à criação de um sistema de informação que possibilite a melhoria da base de dados para o *marketing* e para a gestão de risco. O desenvolvimento de um sistema de distribuição *multi-canal*, permite, no conjunto dos canais de distribuição uma melhoria em relação à rentabilidade das vendas e minimização dos custos de estrutura da instituição.

A evolução dos sistemas de distribuição integrados mais evoluídos permite a identificação de um preço por cada produto e por cada canal específico, possibilitando avançar para uma facturação ao cliente pela utilização de canais, pela oferta de *packages* de produtos específicos em cada canal com níveis de remuneração de produtos diferentes, possibilitando deste modo melhorar da rentabilidade global.

Estes sistemas de distribuição integrados apostam numa forte ligação entre todos os canais de distribuição, permitindo canalizar os clientes para o canal de atendimento preferencial em termos da sua rentabilidade para o banco.

Analisando o Quadro 17 constata-se que em termos dos custos médios por transacção, os diferentes canais de distribuição em comparação com a agência são menos dispendiosos, obtendo-se via *internet* uma redução em 88% dos custos, relativamente à transacção via PC uma redução de 76%, e relativamente à transacção por telefone uma redução em 50%.

Quadro 17- Custos médios por transacção e por canal de distribuição

<i>Internet</i>	\$0.13
PC	\$0.26
Telefone	\$0.54
Agência	\$1.08

\$ Dólares Americanos

Fonte : Chetwood (1998) Pág. 3

Com estes resultados, é necessário que cada instituição saiba encaminhar os clientes nos canais de distribuição certos. Segundo Rech (1998), algumas instituições nos EUA estão actualmente a migrar os clientes não rentáveis para os canais remotos de menor custos através de duas formas:

- pela variável **preço**, propondo aos clientes contas gratuitas na utilização dos ATM e do telefone sendo facturadas as transacções efectuadas nas agências,

- pela variável **produto**, via racionalização e reatribuição dos produtos actuais e de novos produtos aos clientes de acordo com o nível de serviços e tarifas correspondentes.

Embora existam cada vez mais sistemas de distribuição integrados, onde a oferta já começa a ser segmentada para clientes alvo, segundo a Efma (1998), ainda não está totalmente integrada na maioria das ofertas uma análise de rentabilidade por cliente, embora seja esse o caminho natural nesta evolução.

IV.2.3. - Os canais de distribuição e as suas funções actuais

Actualmente os diversos canais de distribuição actuam na generalidade das funções apresentadas no Quadro 18 :

Quadro 18- Principais funções por canal de distribuição

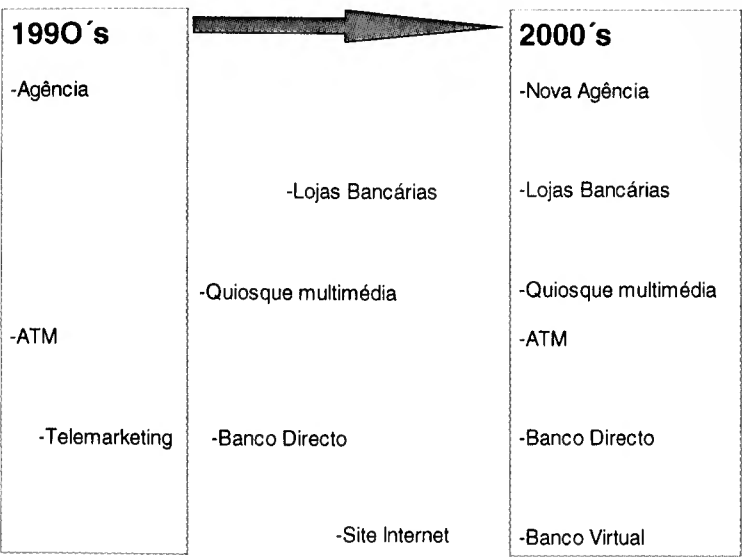
Canais tradicionais -agências	Abertura de contas Comercialização de todos os produtos Aceitação de todas as transacções Todas as simulações e informações, etc
ATM's	Levantamentos, aceitação de depósitos Consulta de contas Pagamentos e transacções simples
Quiosques	Consulta de contas Dispensa e pedidos de cheques Todas as simulações e informações, etc
Banco Directo	Abertura de contas Comercialização de todos os produtos Aceitação de todas as transacções Todas as simulações e informações, etc
<i>Internet</i>	Informações gerais e institucionais Simulações e Informações sobre produtos Notícias, novidades
<i>Home banking</i>	Informações de bolsa Consulta de contas Informações sobre produtos Transacções correntes Simulações e Informações

IV. 3 - Caracterização dos canais de distribuição na banca Portuguesa

IV.3.1. - Evolução dos canais de distribuição na Banca Portuguesa

A evolução ocorrida está representada no Quadro 19. Durante a década de 80 e início de 90, todos os bancos portugueses, tinham um sistema de distribuição baseado na agência como canal preponderante, complementado pelos ATM's com as suas limitadas operações, mas cujo crescimento e implantação foi um sucesso.

Quadro 19 - Evolução dos canais de distribuição



Este sucesso é explicado pelas condições quase únicas a nível mundial, da ligação de todo o sector bancário pela SIBS e das relações de cooperação existentes entre os bancos e esta entidade.

Durante a década de 90, com o crescimento das novas tecnologias, apareceram as primeiras linhas telefónicas de atendimento, seguindo-se as áreas de *telemarketing*, que vieram criar um novo canal de distribuição na vertente *inbound* e *outbound*. Na continuação dessa evolução apareceu, de seguida, o primeiro banco directo, canal que disponibiliza a maioria dos produtos e serviços como qualquer agência, utilizando como suporte o correio, telefone e a rede de agências do seu grupo bancário.

Com o início da reconversão das agências tradicionais, novas abordagens de venda foram implementadas ao nível dos pontos de venda, tendo-se melhorado a área automática onde o cliente efectua consultas e transacções simples. A evolução destas áreas, levamos até hoje aos quiosques multimédia que com o acesso à vídeo conferência, permite total interactividade entre o cliente e o banco.

Nos últimos tempos, desenvolveu-se um novo conceito de ponto de venda bancário, através da criação das lojas bancárias em locais de grande fluxo de consumidores, como os centros comerciais e as cadeias de distribuição.

No respeitante aos canais electrónicos, numa primeira fase e durante o início da década de 90, foram criadas soluções proprietárias desenvolvidas ao nível do *home banking* para empresas e particulares, que disponibilizavam a maioria das operações. Hoje em dia algumas destas soluções têm vindo a ser transferidas e outras criadas para serem disponibilizadas através da *internet*, com a inclusão nos “*sites*” institucionais do *home banking*, criando-se as bases para o desenvolvimento da “moeda electrónica” e o crescimento da “banca virtual”.

Com a reestruturação dos canais de distribuição, algumas das principais instituições bancárias começam a disponibilizar uma oferta através de sistemas de distribuição integrados que visam concretizar mudanças na forma de abordagem e da gestão do cliente.

IV.3.2. - Caracterização geral

Quadro 20- N.º agências dos bancos

Bancos a operar em Portugal 1997	Número de Agências
Caixa Geral de Depósitos S.A.	535
Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	522
Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, S.A.	421
Banco Comercial Português S.A.	404
Banco Totta & Açores S.A.	286
Banco Pinto & Sotto Mayor S.A.	264
Banco Português do Atlântico S.A.	260
Banco FONSECAS & BURNAY S.A.	217
Banco Mello S.A.	194
Montepio Geral Caixa Económica de Lisboa	183
Banco Borges e Irmão, S.A.	180
Banco Nacional Ultramarino S.A.	176
Crédito Predial Português S.A.	160
Banco de Comércio e Indústria S.A.	102
Banco Internacional do Funchal, S.A.	99
Banco Internacional de Crédito S.A.	88
Banco Bilbao Viscaya (Portugal), S.A.	71
Banco Expresso Atlântico S.A.	68
Banco Nacional de Crédito Imobiliário S.A.	60
Barclays Bank PLC (sucursal)	58
Finibanco S.A.	53
Universo, Banco Directo, S.A.	52
Banco Comercial dos Açores	44
Banco de Fomento e Exterior S.A.	40
Crédit Lyonnais Portugal S.A.	18
Banco de Investimento Imobiliário S.A.	16
Banco Português de Negócios S.A.	16
Banco Exterior de España, S.A. (sucursal)	15
Banco Cetelem, S.A. (sucursal)	3
Banco Chemical Portugal S.A.	3
Banque National de Paris (sucursal)	3
Deutsche Bank de Investimento S.A.	3
ABN Amro Bank N.V. (Sucursal)	2
Banco Alves Ribeiro, S.A.	2
Banco Elise S.A.	2
Banco Finantia, S.A.	2
Banco Mello Imobiliário S.A.	2
Banco Português de Investimento S.A.	2
Banco Privado Português, S.A.	2
Banco Sabadell S.A.	2
Cist - Banco de Investimento S.A.	2
Credibanco - Banco de Crédito Pessoal S.A.	2
Generale Bank (sucursal)	2
Interbanco S.A.	2
Banco do Brasil, S.A. (sucursal)	1
Banco ESSI, S.A.	1
Banco Itau Europa, S.A.	1
Banco Santander de Negócios Portugal S.A.	1
Citibank Portugal S.A.	1
The Bank of Tokyo, Ltd (sucursal)	1
Banco de Boston Latino Americano S.A.	0
Banco Melloinvestimentos S.A.	0

Fonte : APB (1997)

O maior canal de distribuição bancária em Portugal é a *distribuição pessoal* através do canal agência. Existe uma crescente concentração do número de agências por instituição, como se pode constatar no Quadro 20, no qual 22 instituições detêm mais de 50 agências (incluído a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo), as quais representam 96% do número total em Portugal a 31 de Dezembro de 1997.

Em termos da distribuição pessoal, através das **lojas bancárias**, diversas instituições já actuavam em 1997 neste canal - Banco Expresso Atlântico, Banco Universo e Banco Espírito Santo.

A *distribuição automática* encontrava-se presente em todas as instituições, através das ATM's que equipavam a maioria das agências bancárias, estando em crescimento a instalação de quiosques multimédia no Banco Português do Atlântico, Banco 7, Banco Espírito Santo, Banco Internacional de Crédito, Caixa Geral de Depósitos, Banco Totta e Açores, Crédito Predial Português, entre outros.

A *distribuição Directa*, através do canal *telemarketing*, era efectuada pelo Banco Comercial Português - Nova Rede e Banco 7, Caixa Geral de Depósitos, Banco Espírito Santo, Banco Pinto & Sotto Mayor, Banco Comercial e Indústria, Banco Bilbao e Viscaya, Barclays Bank, Banco Nacional de Crédito Imobiliário, etc. Como **Banco Directo** actuava o Banco 7 do grupo BCP/Atlântico.

Com um forte crescimento nos últimos dois anos, a *distribuição electrónica*, estava em pleno crescimento através da *internet* onde existiam diversos *home banking*. Estavam presentes com uma actuação activa o Banco Comercial Português (www.bcp.pt), Banco 7 (www.banco7.pt)-com *home banking*, Banco Português do Atlântico (www.bpatlantico.pt)-com *home banking*, Caixa Geral de Depósitos (www.cgd.pt), Banco Nacional Ultramarino (www.bnu.pt) -com *home banking*, Banco Espírito Santo-(www.bes.pt) com *home banking*, Banco Internacional de Crédito (www.bic.pt), Banco Pinto e Sotto Mayor (www.bpsm.pt), Crédito Predial Português (www.cpp.pt), Banco Totta e Açores (www.bta.pt), Banco Mello (www.mello.pt), Banco Internacional do Funchal (banif.pt), Barclays Bank (www.barclays.pt)-com *home banking*, Montepio Geral (www.montepiogeral.pt), entre outros.

IV.3.3. - As instituições bancárias e as estratégias de distribuição multi-canal

Da análise das instituições bancárias em Portugal, são identificados os seguintes sistemas de distribuição:

- Sistema de distribuição de canal principal, baseado na rede de agências, complementado por um canal adicional de ATM's, o qual permite aumentar a capacidade de oferta baseada no baixo custo da transacção para a instituição. (É o sistema de distribuição desenvolvido pela maioria dos bancos em Portugal).
- Sistema de distribuição de integração simples, permanecendo o canal de agências como o principal canal, mas em que a distribuição *multi-canal* abrange o canal automático, sendo este composto para além dos ATM's tradicionais, pelos quiosques multimédia, pelo canal directo através do *telemarketing* e pelo canal electrónico, através da *internet* e

home banking, onde a mesma marca está presente em todos os canais. É um sistema que apenas algumas instituições já desenvolveram, donde são exemplo o BES, com a rede de agências, o canal directo Besdirecto, o canal electrónico Besnet, partilhando todos a mesma marca e a CGD, através de sua extensa rede de modernas agências, com a Caixa Directa e da Telecaixa.

- Sistema de distribuição de integração conjunta, em que a distribuição *multi-canal* abrange conjuntamente os diversos canais, existindo uma total ligação entre os canais, onde cada um é uma parte do todo. O canal agência permanece complementado pelo canal automático, pelo canal directo através do *telemarketing* e do banco directo e interagem no canal electrónico via *internet* e *home banking*, com uma oferta abrangente, existindo marcas diferentes para cada canal.

Este é o exemplo o Grupo BCP/Atlântico, através dos diversos canais constituídos: Banco 7 (Banco Directo e *telemarketing*, *internet* e *home banking*), redes de agências tradicionais para cada segmento BCP tradicional, BCP Private Banking, Nova Rede, Atlântico e das Lojas bancárias através do Banco Expresso Atlântico.

Tanto quanto é do nosso conhecimento, em nenhum dos sistemas era gerado, em Dezembro de 1997, um sistema de rentabilidade numa análise cliente vs. canal de distribuição.

CAPÍTULO V

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E RENTABILIDADE

V.1. - Os grupos bancários em estudo

Para a elaboração do estudo procurou-se encontrar, dentro do universo total de instituições bancárias a funcionar em Portugal (expressas no Anexo A), aquelas que pertenciam a grupos bancários nacionais em Dezembro de 1997.

Partindo do conjunto de instituições bancárias que apresentavam esta característica, voltámos a analisar essa amostra mais restrita, com base em 3 critérios:

- dimensão do grupo bancário;
- características das instituições bancárias que constituem o grupo bancário;
- existência de uma estratégia de distribuição definida.

V.1.1. - A dimensão relativa dos grupos bancários portugueses

Foram identificados, dentro dos critérios anteriormente mencionados, seis grupos bancários (identificados no Quadro 21). Estes detinham 22 das 53 instituições bancárias, representativas de 42% do total do sector.

Quadro 21- As instituições bancárias pertencentes aos grupos em estudo

<table><tr><td>Grupo CGD</td></tr><tr><td>Caixa Geral de Depósitos S.A. Banco Nacional Ultramarino S.A.</td></tr></table>	Grupo CGD	Caixa Geral de Depósitos S.A. Banco Nacional Ultramarino S.A.	<table><tr><td>Grupo BPSM</td></tr><tr><td>Banco Pinto & Sotto Mayor S.A. Banco Totta & Açores S.A. Crédito Predial Português S.A. Banco Chemical Portugal S.A.</td></tr></table>	Grupo BPSM	Banco Pinto & Sotto Mayor S.A. Banco Totta & Açores S.A. Crédito Predial Português S.A. Banco Chemical Portugal S.A.
Grupo CGD					
Caixa Geral de Depósitos S.A. Banco Nacional Ultramarino S.A.					
Grupo BPSM					
Banco Pinto & Sotto Mayor S.A. Banco Totta & Açores S.A. Crédito Predial Português S.A. Banco Chemical Portugal S.A.					
<table><tr><td>Grupo BCP/Atlântico</td></tr><tr><td>Banco Comercial Português S.A. Banco Português do Atlântico S.A. Banco de Investimento Imobiliário S.A. Banco Expresso Atlântico S.A. Cisf - Banco de Investimento S.A. Credibanco - Banco de Crédito Pessoal S.A.</td></tr></table>	Grupo BCP/Atlântico	Banco Comercial Português S.A. Banco Português do Atlântico S.A. Banco de Investimento Imobiliário S.A. Banco Expresso Atlântico S.A. Cisf - Banco de Investimento S.A. Credibanco - Banco de Crédito Pessoal S.A.	<table><tr><td>Grupo BPI</td></tr><tr><td>Banco Português de Investimento S.A. Banco FONSECAS & BURNAY S.A. Banco de Fomento e Exterior S.A. Banco Borges e Irmão, S.A.</td></tr></table>	Grupo BPI	Banco Português de Investimento S.A. Banco FONSECAS & BURNAY S.A. Banco de Fomento e Exterior S.A. Banco Borges e Irmão, S.A.
Grupo BCP/Atlântico					
Banco Comercial Português S.A. Banco Português do Atlântico S.A. Banco de Investimento Imobiliário S.A. Banco Expresso Atlântico S.A. Cisf - Banco de Investimento S.A. Credibanco - Banco de Crédito Pessoal S.A.					
Grupo BPI					
Banco Português de Investimento S.A. Banco FONSECAS & BURNAY S.A. Banco de Fomento e Exterior S.A. Banco Borges e Irmão, S.A.					
<table><tr><td>Grupo BES</td></tr><tr><td>Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, S.A. Banco Internacional de Crédito S.A. Banco ESSI, S.A.</td></tr></table>	Grupo BES	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, S.A. Banco Internacional de Crédito S.A. Banco ESSI, S.A.	<table><tr><td>Grupo MELLO</td></tr><tr><td>Banco Mello S.A. Banco Mello Investimentos S.A. Banco Mello Imobiliário S.A.</td></tr></table>	Grupo MELLO	Banco Mello S.A. Banco Mello Investimentos S.A. Banco Mello Imobiliário S.A.
Grupo BES					
Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, S.A. Banco Internacional de Crédito S.A. Banco ESSI, S.A.					
Grupo MELLO					
Banco Mello S.A. Banco Mello Investimentos S.A. Banco Mello Imobiliário S.A.					

A dimensão dos grupos bancários em estudo, apresentada no Quadro 22, foi apurada através da utilização de quatro indicadores: activo total, crédito sobre clientes, recursos captados e resultados líquidos.

Quadro 22 - Quotas de Mercado em Dezembro de 1997

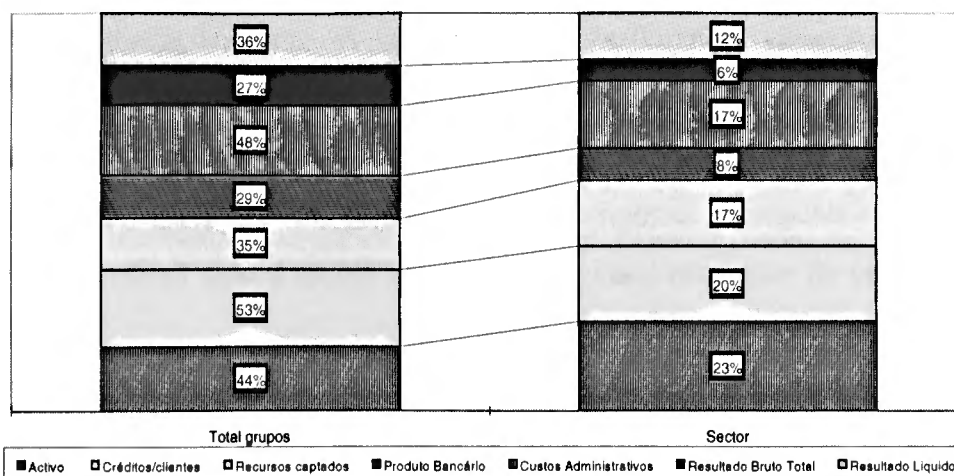
	Activo	Crédito s/ clientes	Recursos captados	Resultados Líquidos
Grupo BCP/Atlântico	15%	18%	16%	14%
Grupo BES	11%	13%	12%	12%
Grupo BPI	8%	8%	10%	9%
Grupo BPSM	14%	17%	18%	5%
Grupo CGD	21%	25%	30%	41%
Grupo MELLO	3%	4%	4%	1%
OUTROS	28%	15%	11%	18%
SECTOR	100%	100%	100%	100%

Em Dezembro de 1997, a soma dos activos totais das contas consolidadas dos bancos líderes destes grupos representavam 72% do total da actividade consolidada do sector, sendo a quota de mercado, em termos do crédito sobre clientes de 85%, dos recursos captados de 89% e dos resultados líquidos, 82%. Estes valores permitem aferir do elevado nível de concentração bancária existente, bem como da representatividade destes grupos na análise do sector bancário português.

V.1.1.1 - A evolução nos últimos 8 anos

Do estudo sobre a evolução destes grupos bancários no seu conjunto, ao longo dos últimos 8 anos, constatámos que as taxas médias de crescimento foram bastante elevadas, mesmo considerando que em 1990, o sector era caracterizado por fraca concentração bancária, onde os grupos actualmente existentes não tinham a dimensão nem a configuração actual.

Figura XXII - A evolução dos grupos bancários em termos do total do sector



Verifica-se através da Figura XXII que o sector bancário em Portugal evoluiu, no período entre 1990 e 1997, para níveis de concentração cada vez maiores, com um ritmo de crescimento mais elevado que o total do sector. O **activo total** obteve um crescimento anual médio de 44%, no total dos grupos em estudo, contra 23% do sector. A taxa média anual de crescimento de **crédito sobre clientes**, no total dos grupos, foi de 53%, contra 20% do sector. A taxa média anual de crescimento de **recursos captados** foi de 35%, para os 6 grupos bancários contra, 17% do sector. O **produto bancário** cresceu a uma taxa média anual de 29%, nos 6 grupos bancários, contra 8% do sector. Os **custos administrativos** cresceram a uma taxa média anual de 48%, contra 17% do sector. Os **resultados brutos totais** obtiveram um crescimento médio, entre os grupos bancários, de 27%, contra 6% do total do sector. Por último os **resultados líquidos**, obtiveram um crescimento anual médio de 36% contra os 12% do sector.

É, deste modo, significativo o impacto que estes grupos têm vindo a representar, funcionando como os principais motores de crescimento do sector.

V.1.2.- Características das instituições bancárias que constituem o grupo bancário

Segundo Canals (1993), as instituições bancárias são tradicionalmente classificadas de acordo com as seguintes categorias: banco universal, banco comercial, banco poupança, banco investimento e instituições especializadas (caso do crédito habitação, etc).

A criação do decreto-lei n.º 298/92 de 31/12 veio regulamentar o sistema bancário português e eleger o modelo de «banca universal», na delimitação do objecto, ou âmbito de actividade dos bancos, deixando de existir a anterior divisão entre Bancos Comerciais Públicos e Privados, Bancos de Poupança e Bancos de Investimento. Este decreto-lei veio acabar com as distinções entre os vários tipos de instituições, consagrando este novo modelo, no qual os bancos passaram a ser livres de se concentrarem nas actividades que lhe parecerem mais atractivas, independentemente dessas actividades serem tradicionalmente consideradas como características de bancos de investimento, comerciais ou de poupança. Será importante referir que, a existir especialização, ela é resultante de opção própria da instituição.

Deste modo, é importante identificar, em cada grupo bancário, as instituições especializadas que apresentam uma rede de agências reduzida, uma vez que a sua vocação influencia a forma de distribuição adoptada.

- No Grupo BCP/Atlântico é o caso do Banco de Investimento Imobiliário (crédito à habitação), CISF - Banco de Investimento (investimento) e Credibanco (crédito pessoal).
- No grupo BSPM é o caso do Chemical (investimento).
- No grupo BPI é o próprio Banco Português de Investimento (investimento).
- No grupo BES é o BESSI (investimento).
- No grupo Mello é o Mello Investimentos (investimento) e Mello Imobiliário (crédito habitação).

V.1.3.- A estratégia de distribuição dos grupos bancários

Na identificação da estratégia de distribuição adoptada até Dezembro de 1997, encontram-se de seguida caracterizadas as principais linhas de actuação de cada um dos seis grupos em estudo, pretendendo-se, no final, estruturar os sistemas de distribuição existentes.

• Grupo BCP/ATLÂNTICO

O Grupo BCP/Atlântico tem sido o grupo inovador e líder no lançamento de novos canais. Desenvolve um sistema de distribuição de integração conjunta, através de marcas específicas para cada canal.

O canal pessoal apresenta uma vasta rede de modernas agências, projectadas para diferentes segmentos de mercado, como é o caso da Nova Rede, BCP Rede Tradicional, BCP Comércio e Empresários, BCP Empresas, BCP Private Banking, Atlântico, actuando para produtos específicos como o crédito à habitação e crédito pessoal através, respectivamente, do Banco Investimento Imobiliário e Credibanco. Por seu lado, recentemente começou a desenvolver lojas bancárias através do Expresso Atlântico.

Nos canais remotos e, no que diz respeito ao canal directo, actua através da linha directa da Nova Rede, BCP e Atlântico e através do Banco Directo - Banco 7, com uma vasta oferta de produtos e serviços.

No canal electrónico tem vindo a desenvolver uma actuação bastante activa na *internet* através do www.banco7.pt e do www.bpatlantico.pt, com *home banking* existente nos dois *sites*, bem como uma página institucional do grupo em www.bcp.pt.

O canal automático disponibiliza áreas automáticas nas agências da Nova Rede e BCP, sendo também de realçar as recentes áreas automáticas do Atlântico, Expresso Atlântico e dos quiosques do Banco 7.

- **Grupo CGD**

Apresenta um sistema de distribuição de integração simples, na qual existe uma acção activa na reestruturação das agências tradicionais, tendo a CGD, na sua ampla rede de agências, efectuado a implantação de áreas de atendimento automático -CAIXA DIRECTA- onde funcionam os ATM's. As agências do BNU apresentam uma imagem própria e enquadrada no grupo, onde actua privilegiadamente em alguns segmentos, como é o caso das PME'S.

No canal directo apresenta-se, através de um serviço de banca telefónica -TELECAIXA-, que disponibiliza a maioria das operações bancárias 24 horas por dia.

A presença no canal electrónico - *internet* - é efectuada via www.cgd.pt e www.bnu.pt com o *home banking* para as empresas.

- **Grupo BES**

Este grupo desenvolve um sistema de distribuição de integração simples, com uma estratégia multi-canal bastante activa. No canal pessoal, a rede de agências do BES foi totalmente remodelada e presentemente começou a ser complementada por lojas bancárias em alguns centros comerciais. As agências do BIC são modernas e com um *layout* enquadrado dentro da imagem do grupo.

No canal remoto, e no que diz respeito ao canal directo, actua através do serviço de banca telefónica BES DIRECTO, oferecendo a maioria das operações bancárias. No canal electrónico coube ao grupo BES a primeira estratégia de desenvolvimento de um grupo

bancário português na *internet* através de grupobes.pt, estando presentes também com “sites” dos principais bancos em www.bes.pt com *home banking* (BESNET) e www.bic.pt.

No canal automático, para além das ATM's nas agências, tanto o BES como o BIC, apresentam quiosques multimédia para apoio na venda e aconselhamento de produtos e serviços e elaboração de operações bancárias simples.

• Grupo BPSM

Apresenta um sistema de distribuição de canal principal (tendente a *multi-canal*), uma vez que não possui, à data do estudo (1997), uma estratégia de distribuição comum para todas as instituições.

Sendo o grupo que tem a maior rede de agências, algumas são especializadas em crédito à habitação, através do CPP e BTA , embora ainda não apresente alguma loja bancária.

No canal electrónico, está presente na *internet* através dos “sites” www.bta.pt, www.cpp.pt e www.bpsm.pt, sendo este último, o institucional do grupo. No canal automático, existem ATM's nas agências e quiosques multimédia em algumas agências do CPP e BTA.

• Grupo BPI

Apresenta, em 1997, um sistema de distribuição de canal principal (*multi-canal*), não actuando ainda nesta data, em todos os canais de forma integrada. Este posicionamento foi alterado, em março de 1998, com a criação do Banco BPI, que visa concentrar as actividades das instituições pertencentes ao Grupo. Deste modo, o sistema de distribuição deste grupo foi alterado, evoluindo para um sistema de distribuição de integração simples. De todo o modo, esta alteração não é considerada neste estudo, dado estar fora do período temporal em que este foi elaborado.

O canal pessoal, através das agências, não era homogéneo apresentando o BFB agências modernas , actuando com agências especializadas, contrariamente às agências do BBI e do BFE, que não apresentavam idêntica evolução.

A oferta, no canal directo, acontece ao nível de linha verde nas 3 instituições, existindo *telemarketing* no BFB. No canal electrónico está presente, através www.bfb.pt e www.bfe.pt, e no canal automático, somente pela rede de ATM's nas agências.

• Grupo Mello

Encontra-se com um sistema de distribuição de canal principal (tendente a *multi-canal*), em termos comparativos de menor dimensão do que qualquer um dos outros. Sendo o canal tradicional baseado nas agências do Banco Mello, segmentadas segundo o mercado alvo em rede tradicional e rede universal, não existindo lojas bancárias.

Apresenta-se no canal directo através de linha verde e *telemarketing* e no canal electrónico com o “site” institucional www.mello.pt. No canal automático somente actua através dos ATM’s.

Em termos comparativos apresenta-se, no Quadro 23, a caracterização dos canais de distribuição onde estão presentes as instituições que integravam, em Dezembro de 1997, cada um dos grupos bancários, bem como o seu agrupamento segundo a tipologia de distribuição adoptada.

Quadro 23 - Caracterização dos canais de Distribuição adoptados pelas Instituições em 1997

Grupo Bancário	Bancos a operar em Portugal	Distribuição pessoal			Distribuição remota							
		Número	Agências	Lojas	Canal Directo			Canal electrónico		Canal Automático		
		Agências	Especializadas	Bancárias	Linha Verde	Telemarketing	Banco Directo	Internet	Home Banking	Quiosques	ATM	

Sistemas de distribuição integrados

Sistema de distribuição de integração conjunta

BCP	Banco Comercial Português S.A.	404	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
	Banco Português do Atlântico S.A.	260	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
	Banco 7 S.A.	0	Não	Não	Sim	Sim		Sim	Sim	Não	Não
	Banco Expresso Atlântico	68	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim

Sistema de distribuição de integração simples

BES	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa S.A.	421	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Banco Internacional de Crédito S.A.	88	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
CGD	Caixa Geral de Depósitos S.A.	535	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Banco Nacional Ultramarino S.A.	176	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

Sistemas de distribuição de canal principal

Sistema de distribuição de canal principal (*multi-canal*)

BPI	Banco FONSECAS & BURNAY S.A.	217	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
	Banco Fomento Exterior S.A.	40	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
	Banco Borges e Irmão S.A.	180	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim

Sistema de distribuição de canal principal (tendente a *multi-canal*)

BPSM	Banco Pinto & Sotto Mayor S.A.	264	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim
	Banco Totta & Açores S.A.	286	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	Crédito Pradial Português S.A.	160	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
MELLO	Banco Mello S.A.	194	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim
	Banco Mello Imobiliário S.A.	2	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Dados da APB (n.º agências) e informações das Direcções de *Marketing*

Em termos da estratégia de distribuição adoptada à data de Dezembro de 1997 por cada um dos grupos bancários em estudo, existe um grupo com um sistema de distribuição de integração conjunta - Grupo BCP/Atlântico, dois com um sistema de distribuição de integração simples - Grupo BES e CGD, seguindo-se os restantes grupos com diferentes desenvolvimentos, apresentando sistemas de distribuição de canal principal. Dentro destes três, o Grupo BPI é aquele que detém um sistema de distribuição mais desenvolvido, não podendo ser considerado ainda de distribuição integrada simples, uma vez que à data do estudo ainda não apresentava uma integração de todos os canais, embora actualmente isto já aconteça. Dos restantes dois grupos, o Grupo BPSM apresenta a maior dimensão em termos de rede de distribuição tradicional, com um potencial que ainda não conseguiu desenvolver, revelando falta de estruturação do seu sistema de distribuição. O grupo Mello, embora nos últimos anos tenha desenvolvido uma estratégia de crescimento agressiva, ainda se encontra, à data do estudo, numa etapa evolutiva inferior, em relação aos restantes grupos.

V.2.- A rentabilidade do sector e dos grupos bancários em estudo

Numa perspectiva estratégica, admitindo que o resultado bruto de exploração é função da margem financeira, dos custos administrativos e perante a queda das margens financeiras, a evolução dos resultados está dependente do incremento das prestação de serviços e da diminuição do nível de custos atingidos (não considerando o aumento do nível de concessão de crédito para aumentar a rentabilidade), torna-se pertinente analisar a importância que os sistemas de distribuição apresentam na banca portuguesa, pretendendo-se testar se existe uma relação entre o sistema de distribuição adoptado e a rentabilidade obtida pelas instituições bancárias.

Esta hipótese deve-se ao facto do surgimento dos canais automáticos e electrónicos disponibilizarem serviços bancários com menores custos por transacção que, intimamente ligados ao desenvolvimento dos SI/TI, permitem uma redução nos custos de estrutura e um aumento da produtividade.

V.2.1. - A evolução dos resultados do sector bancário português

No quadro 24, apresenta-se a evolução dos resultados do sector para o período em estudo.

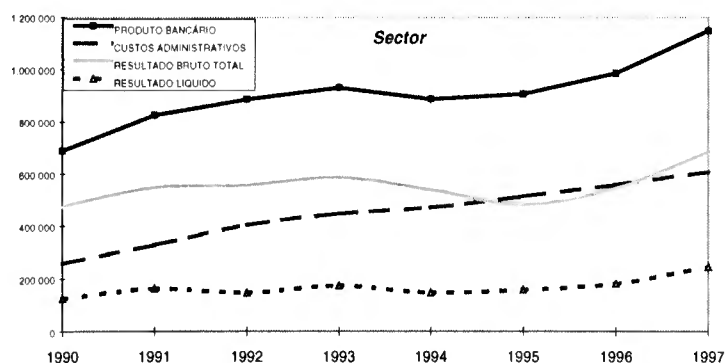
Quadro 24 - Decomposição dos resultados no período entre 1990 - 1997

Decomposição dos resultados	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
MARGEM FINANCEIRA	555.340	684.620	700.302	704.208	692.515	664.003	648.451	740.501
OUTROS RES. CORRENTES	134.359	142.074	188.173	228.218	196.750	243.285	338.054	408.736
PRODUTO BANCÁRIO	689.699	826.694	888.475	932.426	889.265	907.288	986.505	1.149.237
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	255.889	326.767	403.807	446.936	471.517	513.581	558.734	609.160
RESULT.BRUTO EXPLORAÇÃO	433.810	499.927	484.668	485.490	417.748	393.707	427.771	540.077
RESULT. EXTRAORDINÁRIOS	40.935	47.321	72.228	100.930	120.758	87.624	118.352	144.429
RESULTADO BRUTO GLOBAL	474.745	547.248	556.896	586.420	538.506	481.331	546.123	684.506
PROVISÕES E AMORTIZAÇÕES	311.318	330.824	369.886	368.052	352.305	284.570	318.871	376.747
IMPOSTOS SOBRE LUCROS	39.108	56.338	41.628	46.201	40.168	39.694	47.046	63.687
RESULTADO LIQUIDO	124.319	160.086	145.382	172.167	146.033	157.067	180.206	244.072

Valores em milhares de contos. Fonte: APB

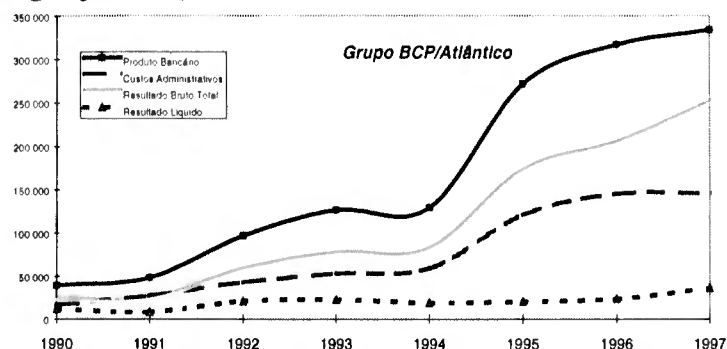
A evolução de algumas das principais rubricas da decomposição de resultados, no sector e em termos dos grupos bancários em estudo, estão representadas nas Figuras XXIII a XXIX:

Figura XXIII- Evolução dos resultados no total do sector



Sistema de distribuição de integração conjunta

Figura XXIV- Evolução dos resultados no Grupo BCP/Atlântico



Sistema de distribuição de integração simples

Figura XXV- Evolução dos resultados no Grupo BES

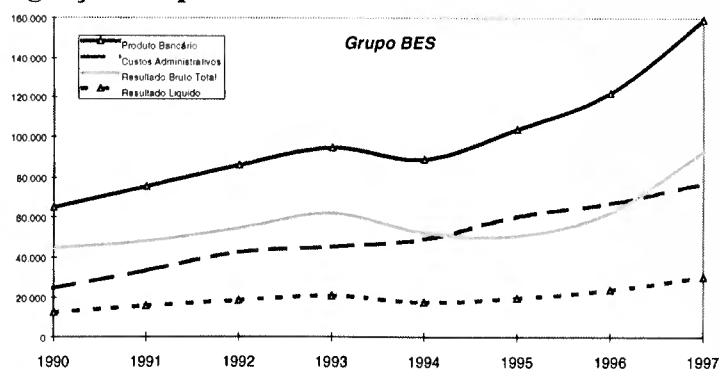
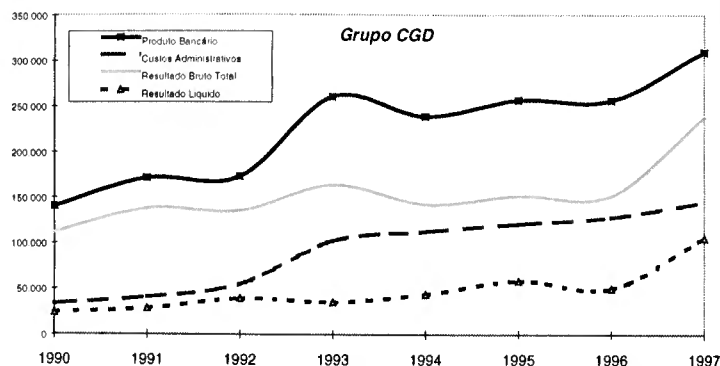
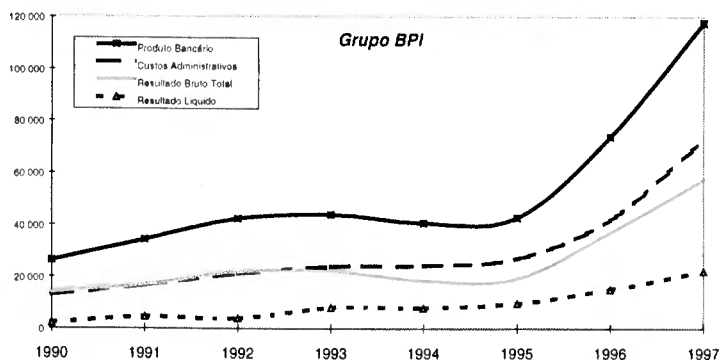


Figura XXVI- Evolução dos resultados no Grupo CGD



Sistema de distribuição de canal principal (multi-canal)

Figura XXVII- Evolução dos resultados no Grupo BPI



Sistema de distribuição de canal principal (tendente a multi-canal)

Figura XXVIII- Evolução dos resultados no Grupo BPSM

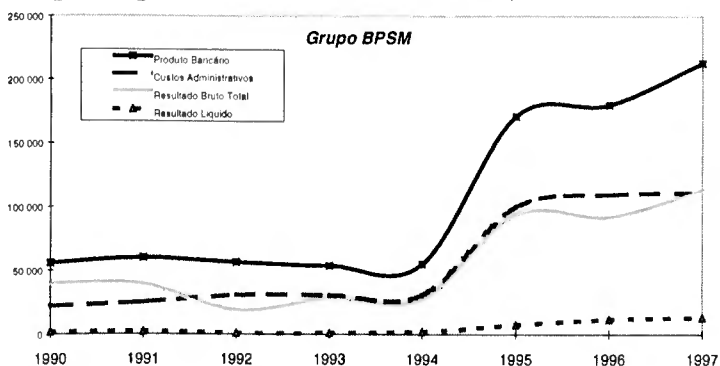
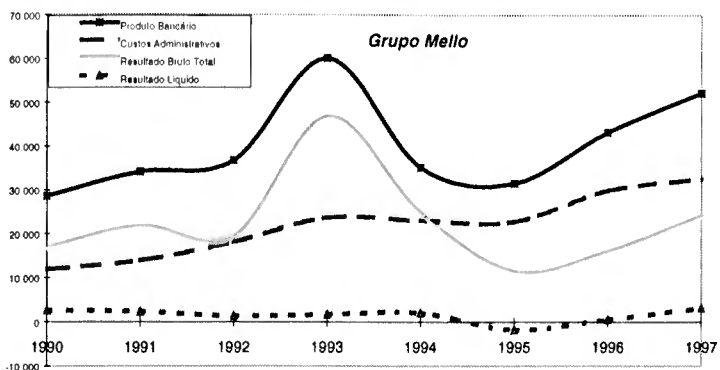


Figura XXIX- Evolução dos resultados no Grupo Mello



V.2.2. - Análise de algumas variáveis nos períodos 1990-97 e 1994-97

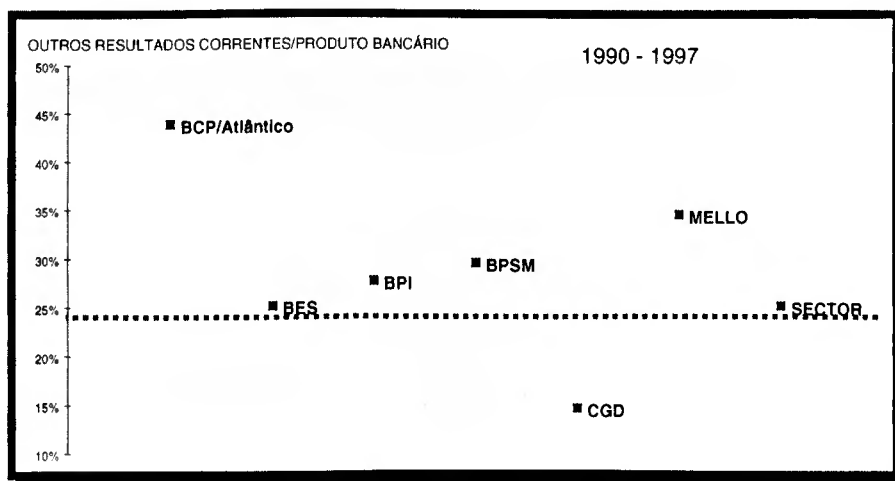
Na procura de elementos que permitam caracterizar a actividade bancária portuguesa nos últimos anos, utilizam-se alguns indicadores de estrutura de negócio, estrutura de funcionamento e rentabilidade, com base nos valores médios, excluindo o valor mínimo e o máximo, de modo a obter um valor que permita aferir da posição relativa dos grupos entre si e também em relação à média do sector.

Esta análise efectua-se em dois períodos: um mais longo (1990 a 1997) e outro mais curto (1994 a 1997), sendo neste último que se deu início ao desenvolvimento dos sistemas de distribuição *multi-canal* em Portugal.

Estrutura de negócio

Na Figura XXX apresenta-se o posicionamento dos grupos bancários face à variável “Outros Resultados Correntes” -**ORC**-, em termos do “Produto Bancário” -**PB**-, que permite analisar a posição em termos das estratégias comerciais existentes, baseadas na intermediação financeira ou no desenvolvimento e incremento das comissões por via dos serviços.

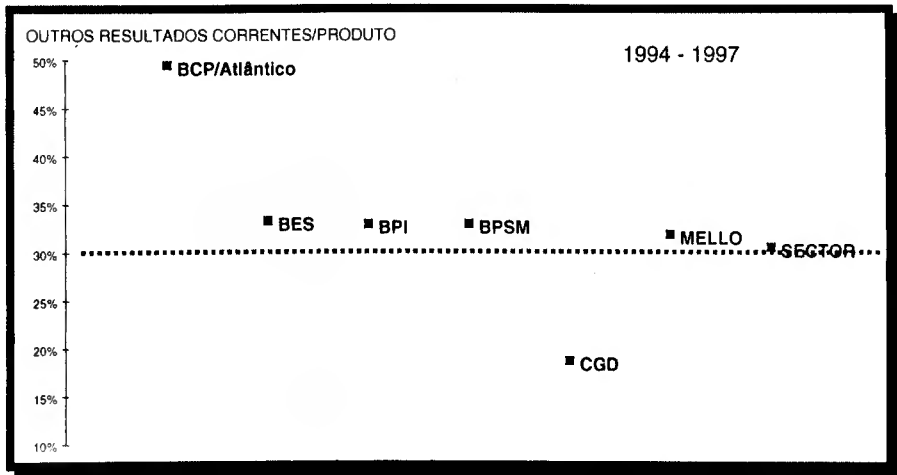
Figura XXX- Posicionamento dos grupos em termos Out. Res. Correntes/Produto bancário 1990-97



Constata-se que é o grupo BCP/Atlântico aquele que apresenta uma estratégia mais agressiva de desenvolvimento de receitas via serviços e comissões, situando-se o grupo CGD abaixo da média do sector, apresentando forte nível de intermediação financeira, justificado pela actuação da CGD como entidade estatal pagadora. Por seu lado, os restantes grupos têm um posicionamento quase idêntico, salientando-se apenas o Mello com um nível superior.

Da análise do período entre 1994 e 1997, identificada na Figura XXXI, verifica-se uma melhoria deste rácio em todo o sector e na maioria dos grupos, dando-se uma ligeira subida no posicionamento do grupo BES e uma ligeira descida do grupo BPSM e Mello.

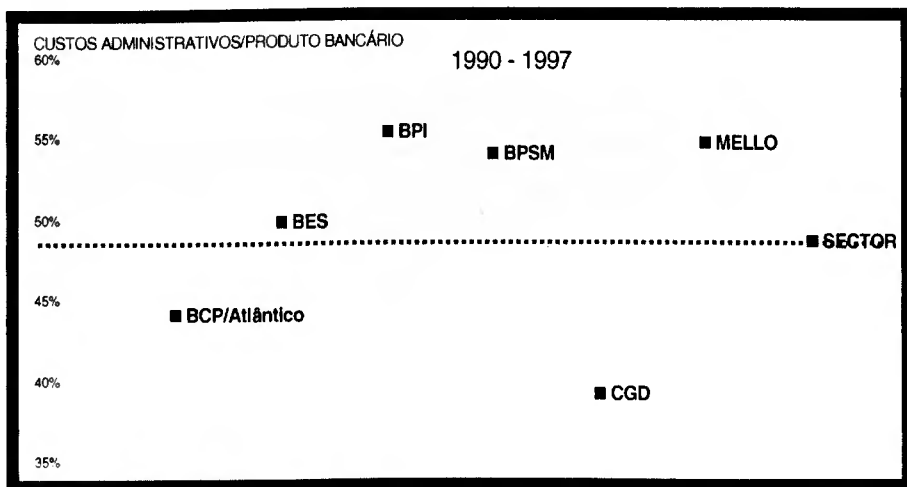
Figura XXXI- Posicionamento dos grupos em termos Out. Res. Correntes/Produto bancário 1994-97



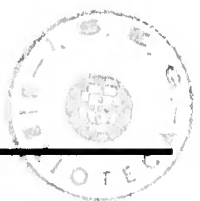
Estrutura de funcionamento - racionalização dos custos administrativos

O posicionamento dos grupos bancários, face à variável “Custos Administrativos” -CA- em termos do “Produto Bancário” -PB- permite aferir do nível de racionalização destes custos, em termos do negócio gerado.

Figura XXXII- Posicionamento dos grupos em termos de C. Administ. /Produto Bancário 1990-97

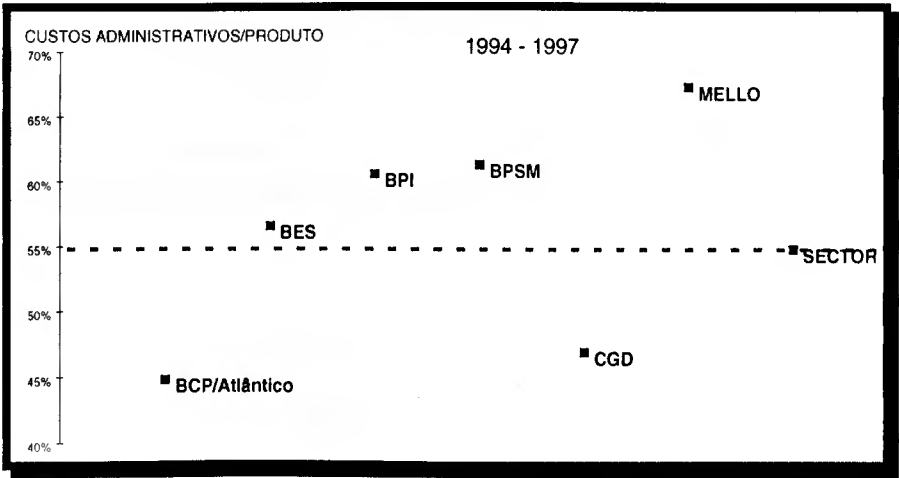


No período de 1990 a 1997, identificado na Figura XXXII, salientam-se os grupos CGD e BCP/Atlântico, com menores custos administrativos que a média do sector. Dos grupos BES, BPSM, BPI e Mello, estes últimos três apresentam os maiores níveis de custos.



No período mais curto (1994 a 1997), identificado na Figura XXXIII, verifica-se uma descida generalizada deste rácio, mantendo o grupo BCP/Atlântico idêntico posicionamento que, juntamente com o grupo CGD, continuam com um rácio inferior à média, denotando uma forte racionalização dos custos administrativos, mantendo-se os restantes grupos acima dos valores do sector, salientando-se apenas o grupo BES com nível próximo do sector.

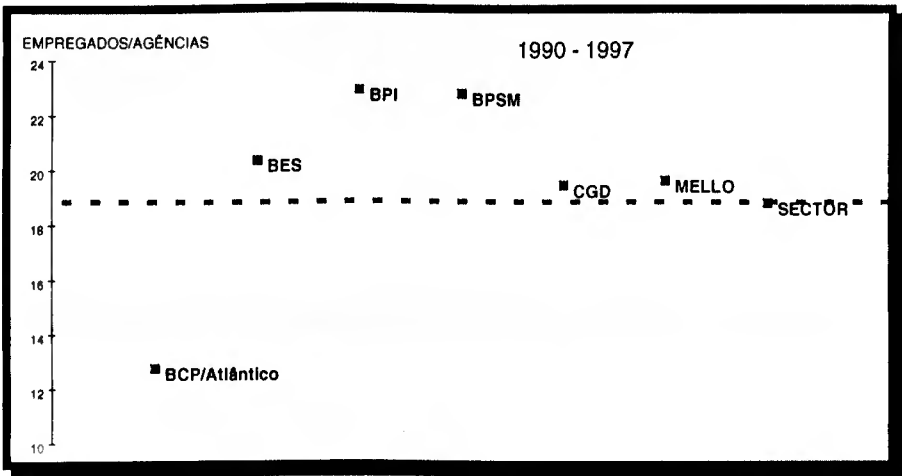
Figura XXXIII-Posicionamento dos grupos em termos de Custos Administ. /Produto Bancário 1994-97



Estrutura de funcionamento - aumento da produtividade

A produtividade, medida através do indicador “empregados por agência” -EMAG-, é identificada para o período mais longo na Figura XXXIV, onde se mostra que o grupo BCP/Atlântico apresenta o melhor nível de produtividade, ficando os restantes com níveis superiores à média do sector.

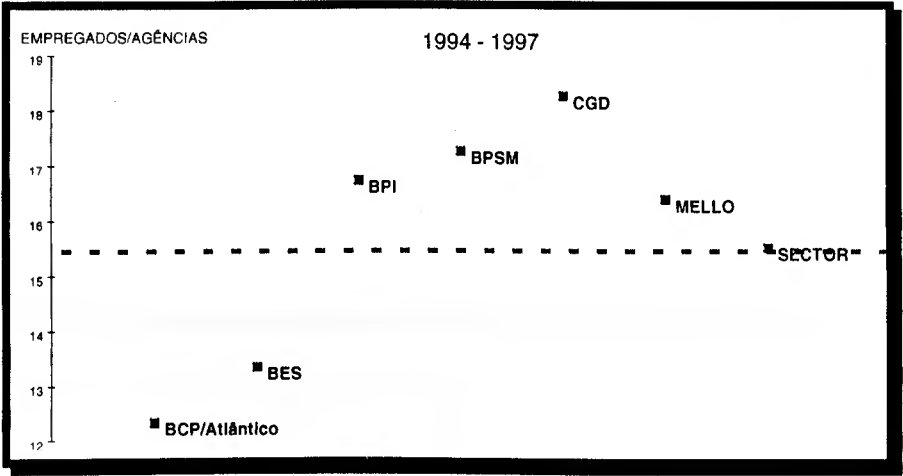
Figura XXXIV- Posicionamento dos grupos em termos dos Empregados/Agências 1990-97



Por seu lado, efectuando a mesma análise, no período entre 1994 e 1997, a Figura XXXV mostra uma evolução positiva generalizada, salientando-se a entrada do grupo BES para

um nível de produtividade elevado ficando, juntamente com o grupo BCP/Atlântico, abaixo da média do sector.

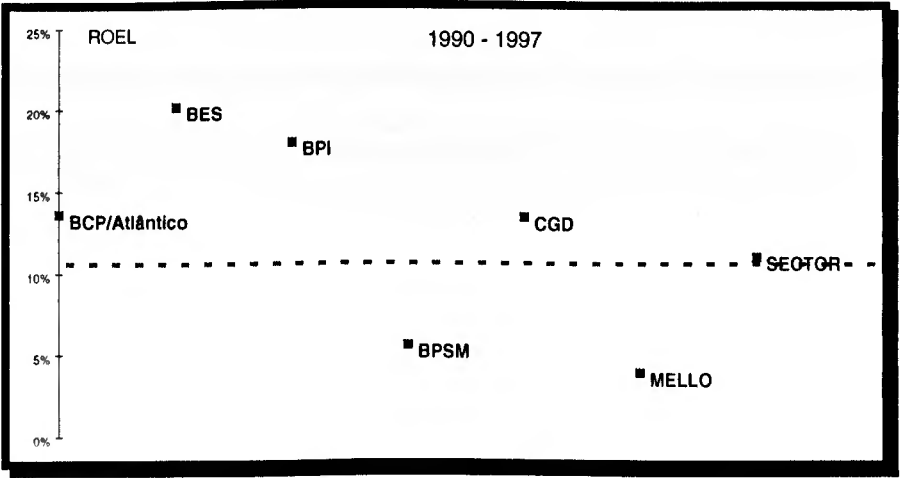
Figura XXXV- Posicionamento dos grupos em termos dos Empregados/Agências 1994-97



Rentabilidade

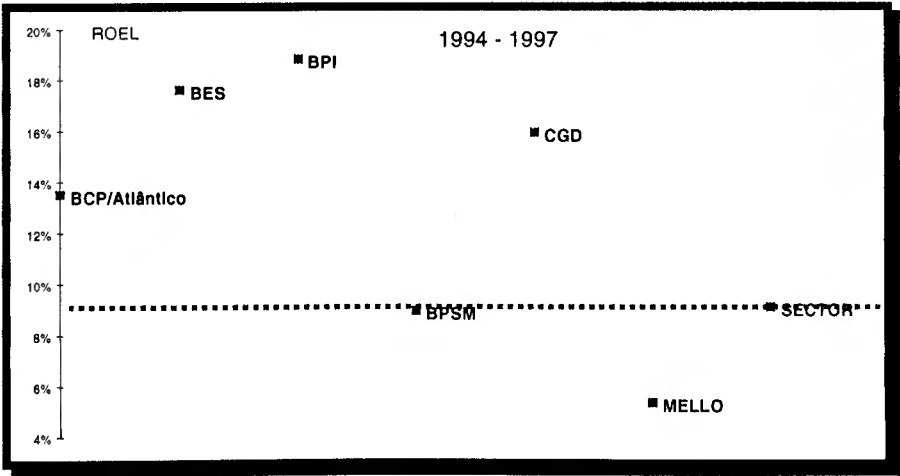
A análise comparativa da rentabilidade, é efectuada através de três indicadores: rentabilidade capitais próprios -**ROEL**- (Figura XXXVI), rentabilidade bruta capitais próprios - **ROEB**- (Figura XXXVII), e rentabilidade do activo -**ROA**- (Figuras XXXVIII). A comparação entre ROEL e ROEB permite analisar se existem posições diferenciadas nos grupos bancários.

Figura XXXVI- Posicionamento dos grupos em termos ROEL 1990-97



Quanto à análise do ROEL, constata-se que os grupos BPSM e Mello apresentam, no período de 1990 a 1997, uma performance inferior ao sector. A mesma análise para o período mais curto (1994 a 1997) embora identifique os mesmos grupos com performance abaixo do sector , verifica-se uma melhoria ao nível do grupo BPSM.

Figura XXXVII- Posicionamento dos grupos em termos ROEL 1994-97



Em termos de ROEB, todos os grupos bancários apresentam valores superiores à média do sector, em qualquer um dos períodos entre 1990 a 1997 (Figura XXXVIII) e 1994 a 1997 (Figura XXXIX).

Figura XXXVIII- Posicionamento dos grupos em termos ROEB 1990-97

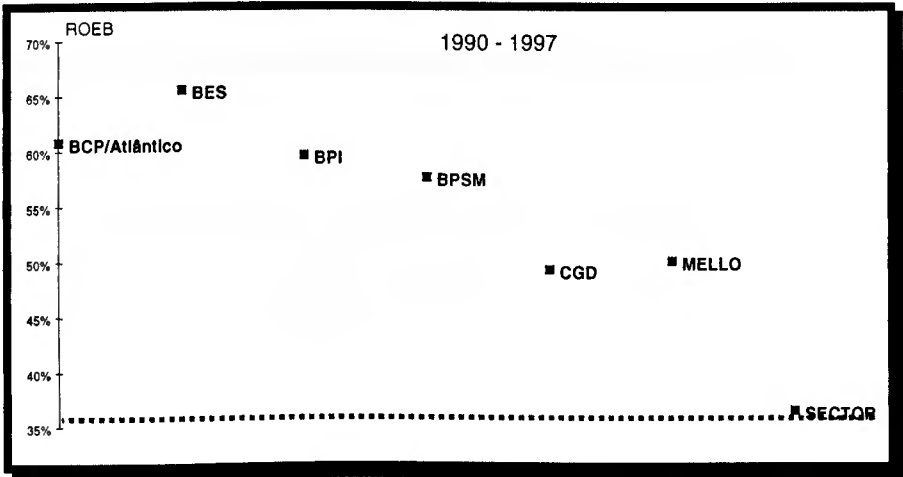
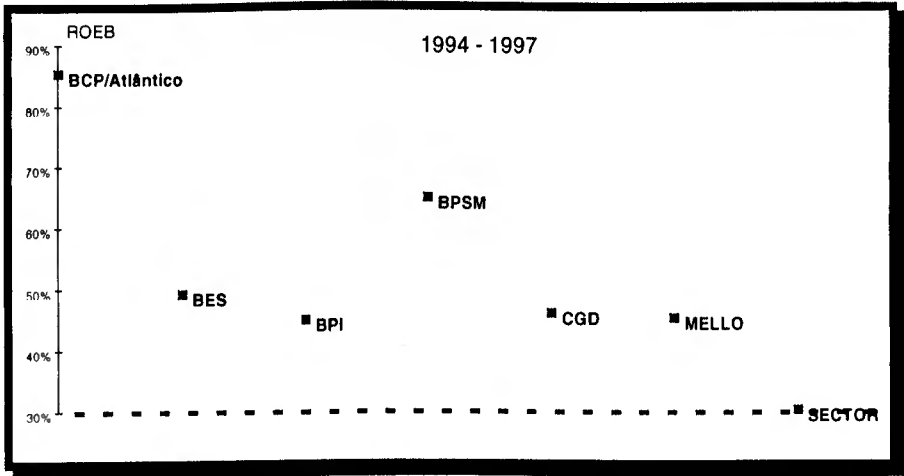
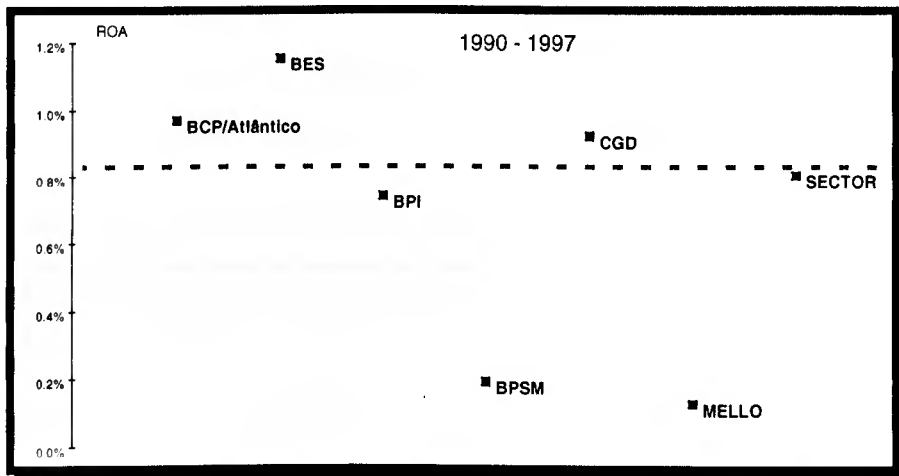


Figura XXXIX- Posicionamento dos grupos em termos ROEB 1994-97



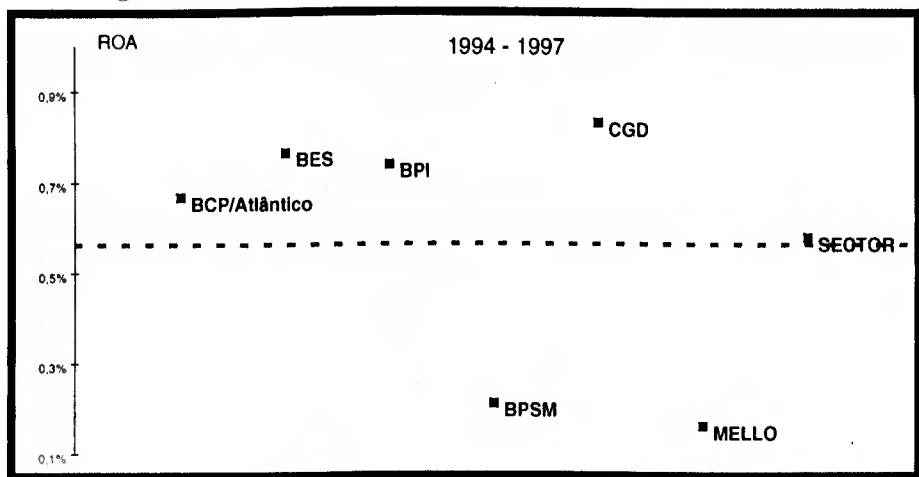
A rentabilidade do activo -ROA-, no período 1990 a 1997, identificada na Figura XL, apresenta apenas os Grupos BPI, BPSM e Mello como os grupos com performance inferior ao sector, ficando-se pelas melhores performances, os grupos BES e BCP/Atlântico e CGD.

Figura XL- Posicionamento dos grupos em termos ROA 1990-97



Na Figura XLI, correspondente ao período entre 1994 a 1997, os grupos BPSM e Mello apresentam uma performance abaixo do sector, sendo a melhor performance atribuída ao grupo CGD, seguido pelo grupo BES.

Figura XLI- Posicionamento dos grupos em termos ROA 1994-97



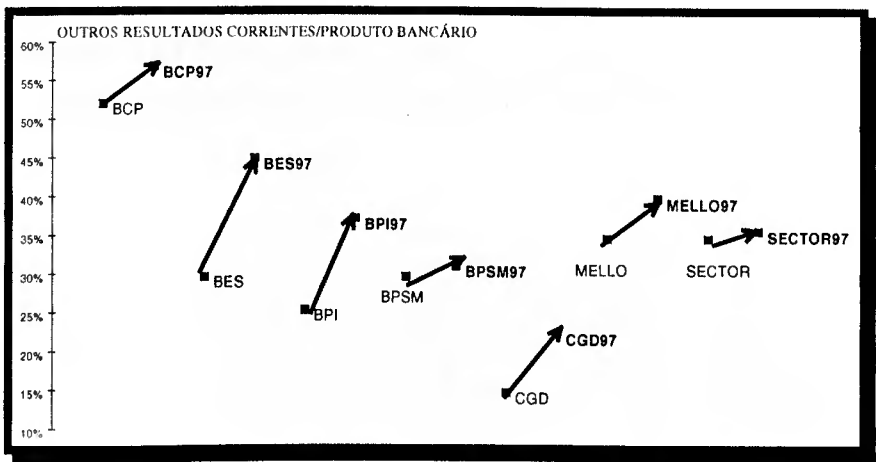
V.2.3. - Evolução das variáveis entre 1990 - 1997

O estudo da evolução destas variáveis visa analisar a tendência de evolução dos diferentes grupos bancários, no período de 1990 e 1997. Para tal partindo-se do posicionamento em 1990, foi analisado para cada grupo a situação presente em 1997, verificando-se a evolução ocorrida nestes 8 anos.

Estrutura de negócio

A Figura XLII apresenta o posicionamento dos grupos bancários face à variável “Outros Resultados Correntes” -ORC- em termos do “Produto Bancário” -PB-.

Figura XLII- Evolução dos grupos em termos Out. resul. correntes/Produto bancário

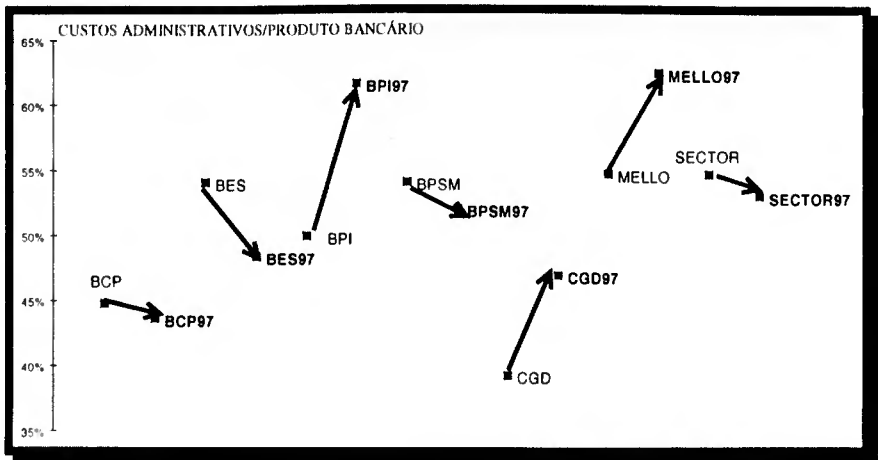


Salienta-se a evolução de todos os grupos e do sector, no sentido de uma melhoria deste rácio, tendo sido bastante significativo nos grupos BES e BPI.

Estrutura de funcionamento - Racionalização dos custos administrativos

O posicionamento dos grupos bancários face ao nível de racionalização dos custos administrativos está presente na Figura XLIII.

Figura XLIII-Evolução dos grupos em termos de Custos administ. /Produto bancário

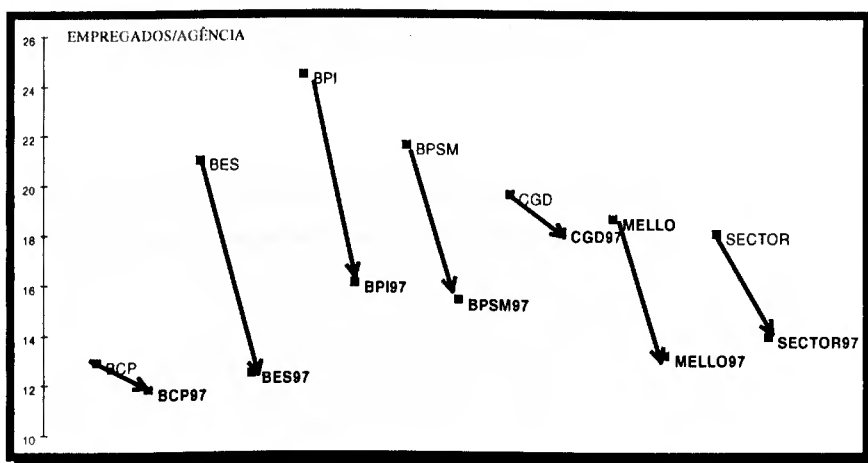


Constata-se uma posição evolutiva dos grupos BCP/Atlântico, BES e BPSM, ao seguir o próprio sector, na diminuição dos custos administrativos. Por seu lado os restantes grupos, BPI, Mello e CGD, apresentam uma evolução contrária. Na nossa opinião, este posicionamento é explicado pela estratégia de crescimento dos grupos BPI e Mello, cujos bancos principais eram, no seu início, bancos de investimento implicando o seu crescimento, o aumento dos custos administrativos. O grupo CGD, embora tenha aumentado o seu rácio, ainda é o segundo grupo com melhor posicionamento.

Estrutura de funcionamento - Aumento da produtividade

A Figura XLIV, representativa do nível de produtividade permite identificar uma melhoria generalizada em todos os grupos, bem como no sector. Os grupos que obtiveram melhorias significativas foram o BES , BPI e BPSM.

Figura XLIV- Evolução dos grupos em termos dos Empregados/Agência



Rentabilidade

A figura XLV mostra uma melhoria generalizada do ROEL em todos os grupos, (mesmo no grupo Mello, com um performance inferior ao sector), indo essa evolução em sentido contrário à evolução ocorrida no próprio sector.

Figura XLV- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROEL

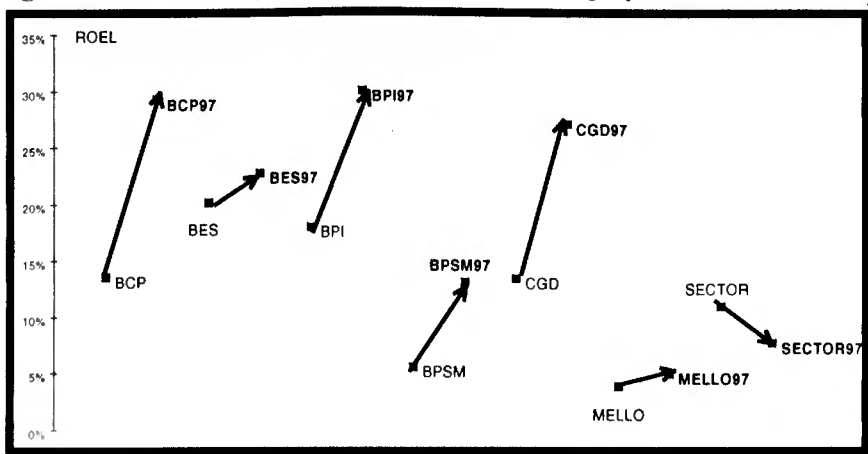
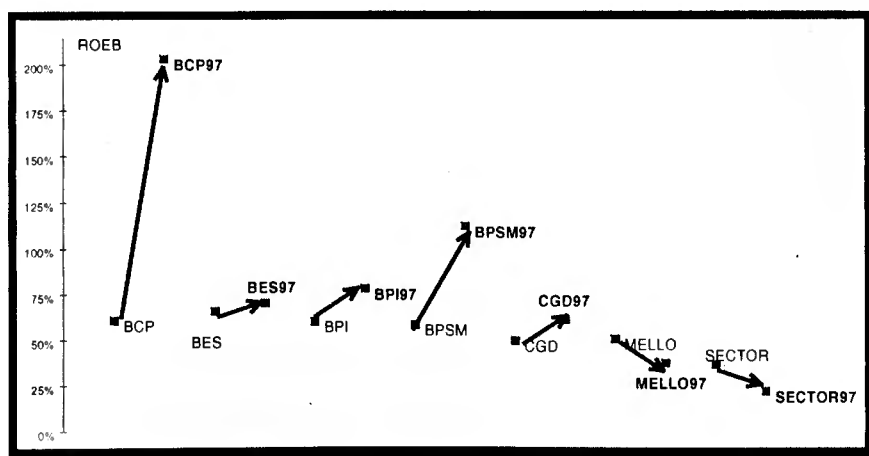
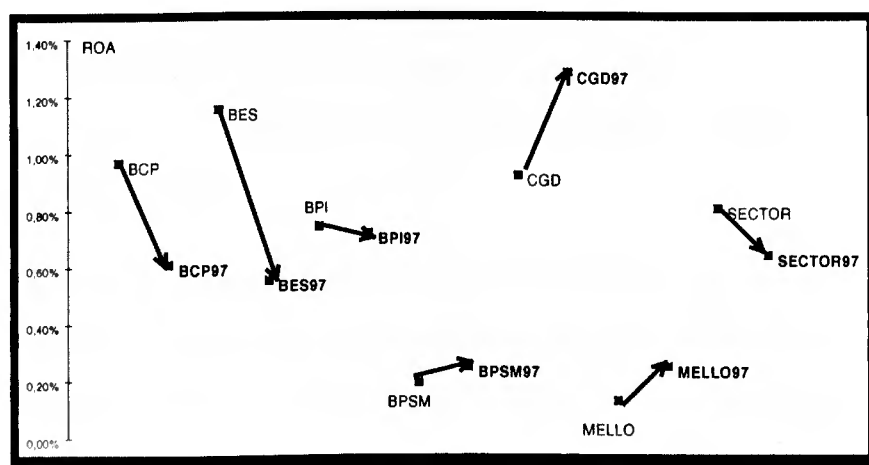


Figura XLVI- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROEB

Medindo a evolução da rentabilidade bruta dos capitais próprios- ROEB-, identifica-se na Figura XLVI, uma subida generalizada na performance dos grupos BCP/Atlântico e BPSM, seguido pelos grupos BPI, BES e CGD. O sector manteve um decréscimo na sua evolução, seguindo o grupo Mello essa mesma tendência, mas apresentando uma rentabilidade superior ao sector.

Figura XLVII- Evolução do posicionamento dos grupos em termos ROA

A evolução da rentabilidade do activo -ROA- na Figura XLVII, permite identificar que os grupos BCP/Atlântico, BES e BPI seguiram a evolução do sector e os restantes aumentaram a Rentabilidade do Activo - ROA.

V.2.4. - Conclusão

Da análise apresentada para os dois períodos em estudo, comparativa do posicionamento dos grupos bancários entre si e em relação ao sector, constata-se que em termos da estrutura de negócio, existiu uma evolução generalizada de aumento dos Outros Resultados Correntes em termos do Produto Bancário, em todos os grupos, bem como no sector. Importa destacar o posicionamento do grupo BCP/Atlântico perante os restantes, bem como a evolução do grupo BES, que denotam estruturas de negócio mais adaptadas à evolução dos mercados presentes.

É também visível a actuação dos diferentes grupos bancários no respeitante à estrutura de funcionamento no que diz respeito à racionalização dos custos administrativos, onde os grupos CGD, BCP/Atlântico e BES apresentam os melhores resultados, sendo de salientar nos anos mais recentes (1994 a 1997) a evolução obtida pelos grupos BES e BCP/Atlântico.

Ainda na análise da estrutura de funcionamento, mas referente ao aumento de produtividade, medido pelo número de empregados por agência, este é um elemento que caracteriza todos os grupos e o próprio sector, onde se realça a performance obtida pelos grupos BCP/Atlântico e BES.

Toda esta análise vai ao encontro do relatório da APB (1997) que citamos *"A actividade bancária tem vindo a desenvolver-se através de uma estratégia global no sector de esforço na racionalização do processo de produção, no aumento de produtividade e dos novos canais de distribuição na banca, as quais têm reflexo na diminuição do número de empregados por agência e no crescimento de canais de distribuição alternativos às agências"*.

No respeitante à evolução ocorrida nos diversos grupos respeitante aos três indicadores de rentabilidade utilizados (ROEB, ROEL e ROA), detectam-se posicionamentos distintos e que se passam a caracterizar.

Quanto à Rentabilidade Bruta dos Capitais Próprios - ROEB-, é de salientar que todos os seis grupos apresentam rentabilidades superiores à média do sector, em qualquer um dos períodos em estudo. Por seu lado na evolução do seu posicionamento em 1990 e 1997, é

visível que todos os grupos com excepção do grupo Mello obtiveram crescimentos acentuados, os quais vão no sentido contrário da tendência do sector de decréscimo deste indicador.

No respeitante à Rentabilidade Líquida dos Capitais Próprios - ROEL - verifica-se que os grupos BPSM e Mello apresentam uma performance inferior à média do sector no período entre 1994 a 1997, enquanto que os restantes grupos apresentam valores superiores à média do sector.

A mesma análise efectuada quanto à Rentabilidade do Activo -ROA-, permite verificar que dos seis grupos, existem apenas três que nos dois períodos em estudo apresentam uma performance superior ao valor médio do sector. Estes são os grupos BCP/Atlântico, BES e CGD. Será de referir que o grupo BPI no período entre 1994 e 1997 já se encontra com uma performance superior ao valor médio do sector.

Esta análise descritiva, baseada em valores médios nos períodos em estudo permite-nos constatar que existe também na variável rentabilidade medida através da Rentabilidade do Activo - ROA - diferentes posicionamentos em relação ao sector e entre os diversos grupos em estudo , denotando de forma geral performances superiores os grupos bancários que evoluíram para um sistema de distribuição integrado de canais ou com tendência em breve tempo de o ser.

Concretizando com a análise anteriormente efectuada de caracterização dos sistemas de distribuição adoptados por cada um dos grupos, verifica-se que com um sistema de distribuição integrado apresentam-se o grupo BCP/Atlântico, BES e CGD, entre os quais existem dois níveis de evolução (grupo BCP/Atlântico de integração conjunta e os grupos BES e CGD de integração simples). Noutro nível de desenvolvimento, encontram-se os restantes três grupos, os quais apresentam também evoluções distintas, distinguindo-se entre eles o grupo BPI, que se encontra num estágio mais evoluído do que os grupos BPSM e Mello.

É nossa opinião que existe uma relação entre os grupos bancários que apresentam um sistema de distribuição *multi-canal* evoluído e os níveis de rentabilidade obtidos. Esta hipótese vai ser analisada de seguida.

V.3. - Resultados Empíricos

V.3.1. - Regressão múltipla

Do estudo desenvolvido ao nível da análise da interdependência entre as variáveis independentes constituídas pelos indicadores de dimensão, estrutura de negócio, estrutura de funcionamento, política de distribuição *multi-canal* (variável **Dummy**) e as variáveis dependentes, respectivamente, os indicadores de rentabilidade - ROEL, ROEB e ROA, obtiveram-se os resultados que se encontram nos *Anexos E-1 a E-3*.

No modelo, o indicador que melhor explica a rentabilidade, tendo por base os indicadores em estudo, é a Rentabilidade do Activo -ROA-, com uma qualidade do ajustamento medida pelo coeficiente de determinação de $R^2 = 91\%$ e um $R^2_{\text{ajustado}} = 86\%$. Deste modo 86% da variação total da rentabilidade do activo é explicada pelo modelo de regressão.

A introdução no modelo da variável **-Dummy** - como explicativa da regressão com uma correlação positiva , identifica uma relação entre a existência de uma política de distribuição multi-canal e o incremento na rentabilidade do activo, confirmando a hipótese anteriormente efectuada.

Na avaliação de algumas das variáveis explicativas do modelo, existe uma correlação positiva entre a estrutura financeira - **FPAL**- e a ROA , indo ao encontro de que o reforço da solvabilidade bruta do banco está relacionado com a obtenção de uma superior performance na Rentabilidade do Activo -ROA-.

O Produto Bancário em termos de Activo Financeiro -**PBAF**- mostra um correlação positiva com a Rentabilidade do Activo - ROA -. Por seu lado, a estrutura de funcionamento, no respeitante aos custos administrativos em termos dos operativos - **CACO**- e dos custos operativos por empregado -**COEM**- apresentam uma correlação negativa com o ROA, o que leva a interpretar que a redução dos custos de funcionamento implica aumento de performance na Rentabilidade do Activo.

Ao nível da produtividade, medida pelo activo líquido por agência -**ALAG**-, esta traduz que o incremento de produtividade tem uma correlação positiva com o aumento da ROA.

Todas estas interdependências permitem concluir que uma sólida estrutura financeira, ligada com uma estrutura de funcionamento que possibilite a diminuição dos custos de funcionamento e o aumento de produtividade enquadrada com uma estratégia de distribuição *multi-canal* apresenta uma correlação positiva com a rentabilidade do activo - **ROA**-.

Nos testes efectuados com os outros dois indicadores de rentabilidade, obtêm-se uma qualidade do ajustamento maior, utilizando a ROEB $R^2_{\text{ajustado}} = 85\%$ do que a ROEL $R^2_{\text{ajustado}} = 69\%$, indo de encontro às opiniões de diversos autores, entre eles Borges (1994) e Barata (1995), que utilizam nas suas análises os resultados brutos em vez dos líquidos, uma vez estes são enviesados com as diferentes políticas de constituição/anulação de provisões de cada instituição e de factores extraordinários e de extra-exploração.

Ao identificar as variáveis explicativas da existência de uma política de distribuição *multi-canal* o resultado obtido, expresso no **Anexo E4**, apresenta uma qualidade do ajustamento, medida pelo coeficiente de determinação $R^2 = 92\%$ e um $R^2_{\text{ajustado}} = 83\%$.

Ao encontrar uma correlação positiva entre a dimensão medida pelo activo -**ALAL**- e a existência de uma política de distribuição *multi-canal*, leva na nossa opinião, a concluir que, no período em estudo, a dimensão significativa, por parte dos grupos bancários, potencia o desenvolvimento de políticas de distribuição *multi-canal*.

A existência de uma política de distribuição *multi-canal* apresenta uma correlação positiva com o indicador de estrutura patrimonial Créditos s/Clientes/Custos Administrativos-**AAAB**-, sendo esta relação explicada, na nossa opinião pelo facto dos novos canais de distribuição serem potenciais veículos de colocação de crédito.

A inclusão dos indicadores de custos, Custos Pessoal/Custos Administrativos -**CPCA**- com uma correlação negativa, permite identificar que o incremento de uma política de distribuição *multi-canal* apresenta uma diminuição na estrutura de custos. Por outro lado a correlação negativa com o indicador de produtividade Nº Empregados/Nº Agências -**EMAG**- explica a relação do aumento de produtividade derivada da redução de empregados por canal de distribuição, o qual faz sentido no canal de rede de agências.

A entrada, no modelo, da ROA, torna consistente e reforça a escolha deste indicador de rentabilidade como adequado no estudo da distribuição *multi-canal*, tendo por base os indicadores em análise.

Segundo refere Mckendrick (1992) citado na descrição da metodologia, a rentabilidade do activo é uma medida de eficácia das instituições pelo que, ao apresentar uma elevada performance da ROA em relação aos outros bancos, permite aferir que esta é mais eficiente em determinadas áreas que os concorrentes.

A ideia que se pretende transmitir é que, com a utilização de um sistema de distribuição *multi-canal* integrado, a instituição pode ser mais eficiente que os concorrentes que utilizam somente a rede tradicional de agências ou um sistema de distribuição *multi-canal* ainda não integrado, uma vez que estes incrementam na estrutura de negócio a variável Outros Resultados Correntes, bem como permitem obter uma redução substancial nos custos de funcionamento através da diminuição dos Custos com Pessoal e pelo aumento da Produtividade.

Esta análise reforça as conclusões retiradas nos anteriores pontos sobre os impactos da política de distribuição *multi-canal* desenvolvida em termos da melhoria da performance das instituições bancárias.

V.3.2. - Análise *cluster*

A classificação dos grupos bancários em diferentes grupos estratégicos foi efectuada pelo recurso a uma taxonomia, que é um esquema de classificação baseado exclusivamente nos dados empíricos, onde se inclui a análise *cluster*.

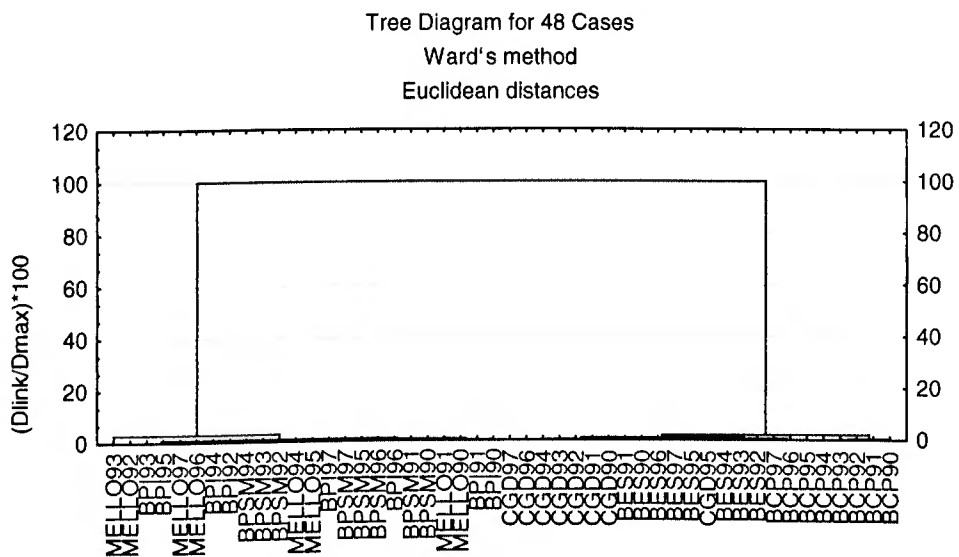
Com esta abordagem, não são definidas, à priori, as fronteiras para os diferentes grupos estratégicos, sendo estas derivadas a partir dos padrões encontrados nas características medidas, assumindo que estas reproduzem as diferenças entre os competidores.

Esta análise é adequada para a estimação da altura das barreiras à mobilidade, uma vez que as distâncias calculadas nos algoritmos de *clusterização* são um indicador das barreiras que separam os grupos estratégicos.

Os resultados verificados, através da aplicação da análise *cluster* aos indicadores identificados como explicativos da rentabilidade do activo **-ROA-**, permitem obter imagens que podem ajudar a perceber o agrupamento dos diferentes grupos bancários em estudo.

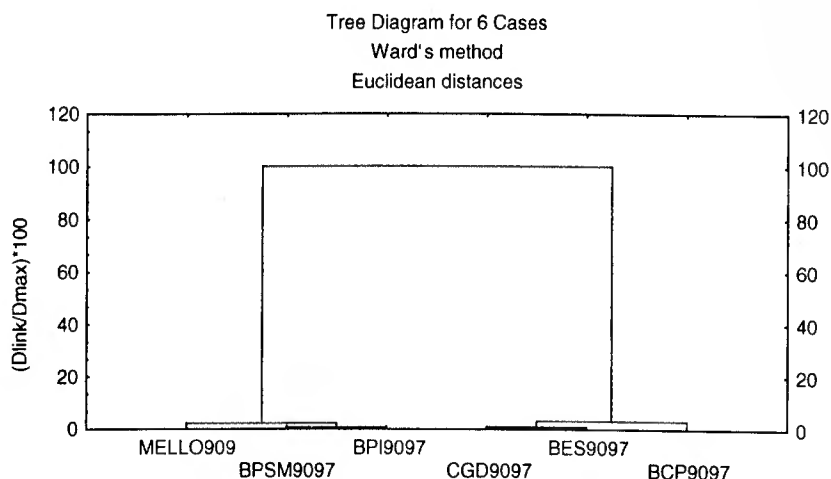
De modo a analisar a evolução temporal dos diversos grupos bancários obtém-se uma representação gráfica, para o período entre 1990 e 1997, dos agrupamentos identificados na Figura XLVIII.

Figura XLVIII - Posicionamento dos diversos grupos no período entre 1990 a 1997



Caracterização dos grupos estratégicos

Efectuou-se idêntico estudo, em termos dos valores médios no período entre 1990 a 1997, por forma a detectar o essencial das respectivas orientações estratégicas, que se encontram representadas na **Figura XLIX**.

Figura XLIX- Posicionamento médio do diversos grupos entre 1990 a 1997

Utilizando os resultados obtidos, analisam-se de seguida as principais características e aspectos distintivos de cada um dos *clusters* identificados como **grupos estratégicos**.

Estatísticas descritivas dos clusters

Os elementos na diagonal da matriz que se apresenta no Quadro 25 correspondem à distância entre *clusters*, ou seja a soma dos erros quadrados.

O grau de homogeneidade dos grupos bancários, incluídos dentro de cada *cluster*, é sinal da estabilidade do mesmo e de eventual mobilidade de migração de e para outro *cluster*. Por seu lado as distâncias entre os *clusters* são um indicador da heterogeneidade entre os grupos bancários e logo, permite identificar actuações distintas no mercado.

Quadro 25 - Distâncias dentro e entre *clusters* no período entre 1990 a 1997

	BCP9097	BES9097	BPI9097	BPSM9097	CGD9097	MELLO9097
BCP9097	0,00	0,06	1,00	1,01	0,08	1,00
BES9097	0,06	0,00	1,00	1,00	0,03	1,00
BPI9097	1,00	1,00	0,00	0,02	1,00	0,05
BPSM9097	1,01	1,00	0,02	0,00	1,00	0,05
CGD9097	0,08	0,03	1,00	1,00	0,00	1,00
MELLO9097	1,00	1,00	0,05	0,05	1,00	0,00

O Quadro 26 evidencia as características dos diversos grupos bancários, através do valor médio e desvio padrão dos diversos indicadores (características) utilizados como critério de agregação.

Quadro 26- Média e desvio padrão entre *clusters* no período entre 1990 a 1997

	mean	st. dev.
BCP9097	0,34	0,45
BES9097	0,33	0,46
BPI9097	0,18	0,35
BPSM9097	0,17	0,36
CGD9097	0,33	0,47
MELLO9097	0,16	0,33

A média e o desvio padrão dentro de cada *cluster* é indicativo da coesão da estrutura do grupo estratégico, permitindo quantificar as diferenças entre os grupos estratégicos e dentro deles, uma vez que se distingue o grau de homogeneidade entre os grupos BCP/Atlântico, BES e CGD, que apresentam médias e desvios padrão idênticos em relação aos restantes três (que apresentam médias e desvios padrão idênticos e inferiores).

Estes resultados permitem identificar, numa primeira análise, dois grupos estratégicos em termos de performance medido pela ROA. O primeiro, constituído pelos grupos BCP/Atlântico, BES e CGD, e o segundo pelos grupos BPI, BPSM e Mello.

Reportando estes resultados à caracterização dos sistemas de distribuição existentes, no primeiro grupo estratégico, o grupo BCP/Atlântico encontra-se separado dos outros dois grupos BES e CGD, o que é justificado pela estágio de evolução, uma vez que apresenta um sistema de distribuição de integração conjunta, enquanto que os restantes desenvolvem um sistema de distribuição de integração simples.

No segundo grupo estratégico, existem também duas separações, onde o grupo BPI se separa dos grupos BPSM e Mello, justificando-se por este grupo se encontrar num estágio de desenvolvimento do sistema de distribuição de canal principal distinto dos outros dois.

Analisando o resultado, constata-se que os subgrupos formados tendo por base a rentabilidade do activo, representam os grupos bancários com uma política de distribuição similar.

Os grupos estratégicos e a rentabilidade obtida

Questão importante neste estudo   saber se as diferenças existentes entre os bancos que deram como resultado a forma  o dos *clusters* (que se assumem como grupo estratégico), reflectindo diferentes níveis de rentabilidade, se assumem também como idêntico grupo estratégico ao nível da política de distribui  o.

Neste ponto   importante avaliar se os níveis de rentabilidade dos grupos bancários, medidos pela rentabilidade do activo -ROA-, pertencente a cada grupo estratégico reflectem ou não níveis diferentes uns dos outros, em termos da política de distribui  o.

Quadro 27 - Indicador da rentabilidade do activo nos *clusters* (média e desvio padrão)

Cluster com sistema distribui��o integrada				Cluster com sistema distribui��o de canal principal			
	<i>BCP</i>	<i>BES</i>	<i>CGD</i>		<i>BPI</i>	<i>BPSM</i>	<i>MELLO</i>
Mean	1,01%	1,18%	0,96%		0,71%	0,19%	0,28%
St. dev.	0,020%	0,016%	0,004%		0,002%	0,000%	0,006%

A análise do Quadro 27 permite concluir que os grupos bancários com sistemas de distribui  o mais evoluídos apresentam, no período em análise, uma rentabilidade do activo superior aos restantes. Por seu lado no sistema de distribui  o de canal principal, verifica-se uma rentabilidade superior para aquele que desenvolve um sistema de distribui  o de canal principal *multi-canal*.

V.3.3. - Análise factorial

O objectivo da utilização da análise factorial neste estudo está ligado com a redução das variáveis, de modo a obter factores explicativos. Como se constata pela matriz de correlações (**Anexo D**), algumas variáveis são bastante correlacionadas entre si. Uma vez que as correlações são fortes, a aplicação da análise factorial vai permitir uma redução no seu número. Com efeito a redução das variáveis a 3 factores através da extracção pelos componentes principais, forneceu os resultados que se apresentam no Quadro 28.

Quadro 28- Resultados da extracção pelos componentes principais

Eigenvalues				
Extraction: Principal components				
	Eigenval	% total Variance	Cumul. Eigenval	Cumul. %
1	2,790	30,999	2,790	30,999
2	2,562	28,463	5,352	59,462
3	1,953	21,695	7,304	81,158

Como se observa, os três factores explicam 81% da variância dos dados que, segundo Silvestre (1994) quando superior a 80%, é um bom valor. Por outro lado, a utilização da regra de valor próprio maior que a unidade leva também à conclusão de que devem ser considerados três factores, uma vez que existe o mesmo número de valores próprios superiores à unidade.

A realização da análise factorial considerando estes factores forneceu os resultados que se indicam na matriz de ponderação dos factores (**anexo F1**). Os ponderadores dos factores são os coeficientes de correlação entre as variáveis originais e os factores comuns. Na identificação e interpretação dos factores procedeu-se de seguida a uma rotação *varimax*, cujo resultado é identificado na matriz dos ponderadores dos factores após rotação (**anexo F2**). Como se verifica, existem diferenças fundamentais entre os ponderadores antes e após rotação, contribuindo para reforçar ainda mais a interpretação, dado que a dimensão dos dados reduziu-se de 9 variáveis iniciais para apenas três factores, com uma perda de informação de cerca de 19% da variância total.

No **anexo F3** encontram-se os valores dos factores que identificam as seguintes dimensões globais: Factor 1 «estrutura de negócio e custos», Factor 2 «dimensão e produtividade», Factor 3 «estrutura patrimonial, distribuição e rentabilidade», explicando cada uma, respectivamente, 31%, 28,5% e 21,7% da variância dos dados.

Como se utilizam variáveis estandardizadas, os factores são variáveis de média nula e variância unitária. Consequentemente, os valores dos factores são negativos e positivos. Os valores positivos referem-se aos grupos bancários cuja grandeza é superior à média e os negativos dizem respeito aos inferiores à média.

Os grupos bancários acima da média são tanto mais importantes quanto maiores forem os valores dos factores, e os de dimensão abaixo da média são tanto mais pequenos quanto maiores, em valor absoluto, forem os valores negativos.

Deste modo, analisando o Factor 3 - correspondente à «estrutura patrimonial, distribuição e rentabilidade», expresso no Quadro 29, identifica-se que os grupos estratégicos que evoluíram para um sistema de distribuição integrada, apresentam valores positivos em 1997 (caso dos grupos BCP/Atlântico, BES e CGD), ao contrário dos que tiveram uma manutenção em sistemas de distribuição de canal principal, que se encontram abaixo da média, salientado-se apenas o Grupo BPI que apresenta um valor próximo de zero, o que identifica uma grandeza média, resultado, na nossa opinião, da evolução para um sistema de distribuição de canal principal (multi-canal).

Quadro 29 - Valores do factor «estrutura patrimonial, distribuição e rentabilidade»

	Factor 3
BCP90	2,934
BCP97	0,331
BES90	1,359
BES97	0,082
BPI90	-0,269
BPI97	-0,157
BPSM90	-0,688
BPSM97	-1,327
CGD90	1,431
CGD97	0,827
MELLO90	-0,018
MELLO97	-0,700

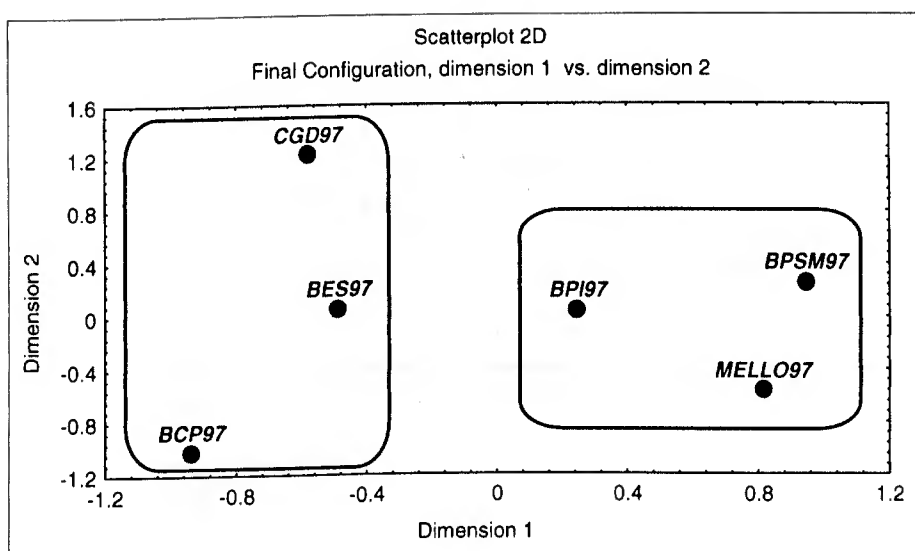
V.3.4. - Análise MDS (*Multidimensional Scaling*)

A utilização do MDS em termos das características dos dados (*attribute based MDS*) apresenta como meta a análise das dimensões que permitem explicar as semelhanças e diferenças entre as distâncias observadas. Este é um método fundamentalmente diferente da análise factorial, que em termos de resultados, ao permitir extrair menos factores, torna os resultados mais fáceis de interpretar.

Este método é utilizado neste estudo na representação de mapas perceptuais que permitam identificar o posicionamento dos diversos grupos bancários, por forma a identificar os *grupos estratégicos* e estudar a sua evolução, tendo por base os factores apurados pela análise factorial anteriormente apresentada.

Na Figura L apresenta-se o posicionamento dos 6 grupos bancários em 1997 que, através das suas semelhanças e diferenças, permitem ser identificados como *grupos estratégicos* (**Anexo G1**). É fácil ver que, segundo esta metodologia, os grupos estratégicos são idênticos aos resultados obtidos por via da análise *cluster*, reforçando, deste modo, toda a análise efectuada até aqui.

Figura L - Grupos estratégicos em 1997 -anexo H1



Neste estudo constatou-se que existem diferentes velocidades na banca portuguesa, no respeitante ao desenvolvimento dos canais de distribuição. Embora a comparação das estratégias de cada grupo bancário seja difícil, dados os vários indicadores e dimensões que os constituem, procura-se, através destes mapas perceptuais, encontrar sinais da tendência de evolução dos grupos estratégicos e, dentro deles, dos grupos bancários que os constituem.

Através das Figuras LI a LIV apresentam-se separadamente, para melhor percepção, o posicionamento e evolução dos dois *grupos estratégicos* (no período longo, entre 1990 e 1997 e no período mais curto, entre 1994 e 1997, altura em que se começou a desenvolver a distribuição *multi-canal*).

Figura LI- Evolução do G.E. sistema de distribuição integrada (1990-97) - anexo H2

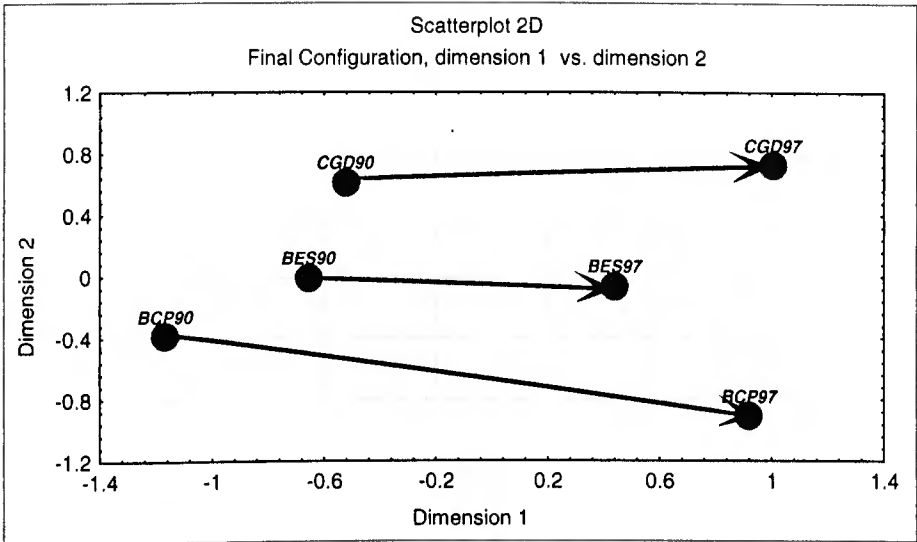
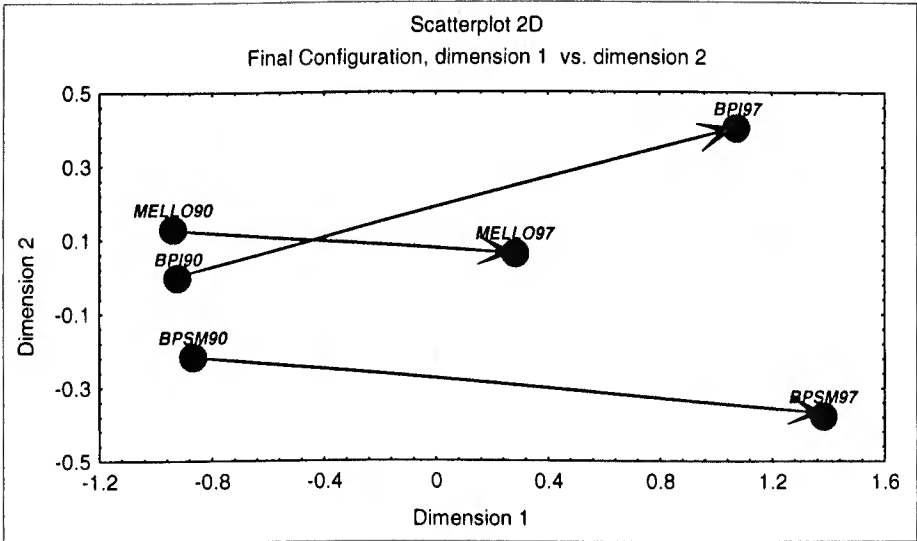


Figura LII- Evolução do G.E. sistema de distribuição por canal principal (1990-97) - anexo H3



Na análise do período longo, a tendência de evolução foi idêntica nas instituições do grupo estratégico com um sistema de distribuição integrado, por seu lado, no outro G.E. apresenta-se o Grupo BPI com um percurso diferente dos outros dois grupos bancários.

Figura LIII- Evolução do G.E. sistema de distribuição integrada (1990-94-97) - anexo H4

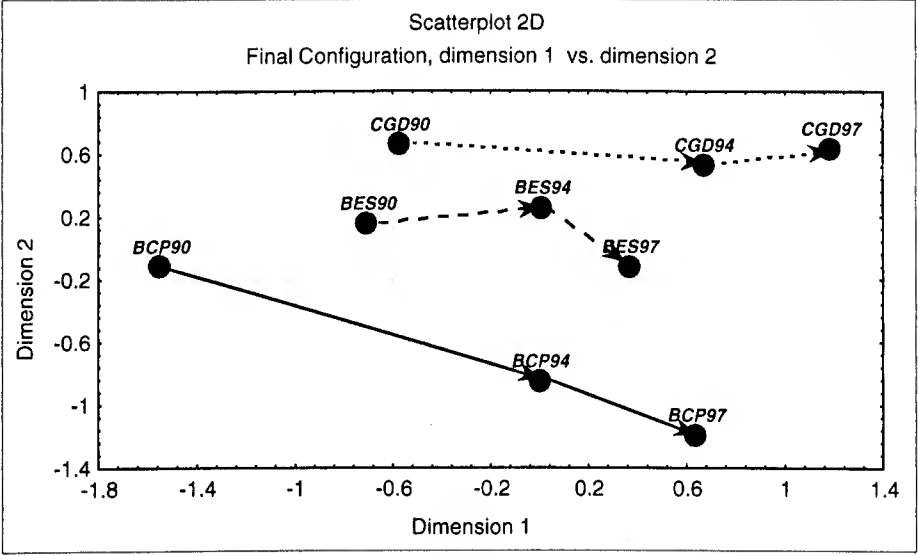
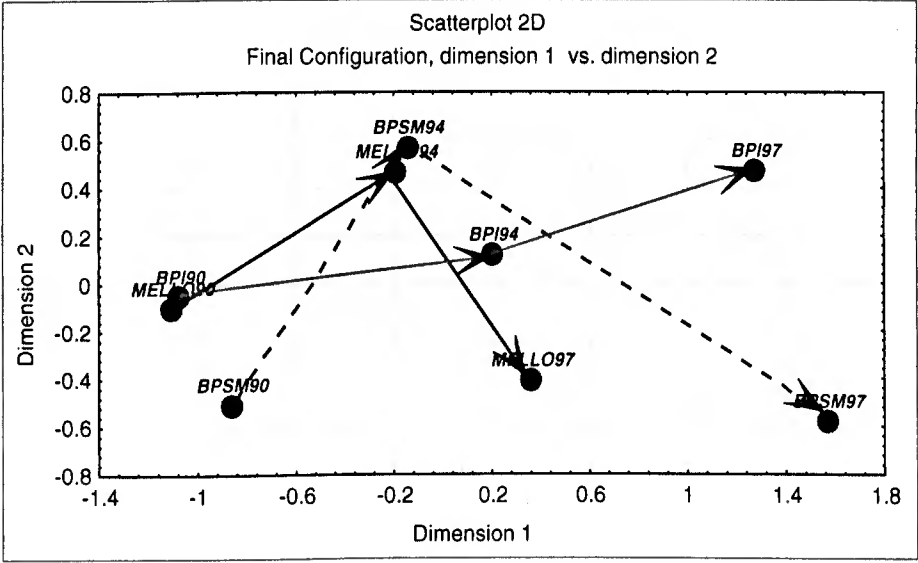


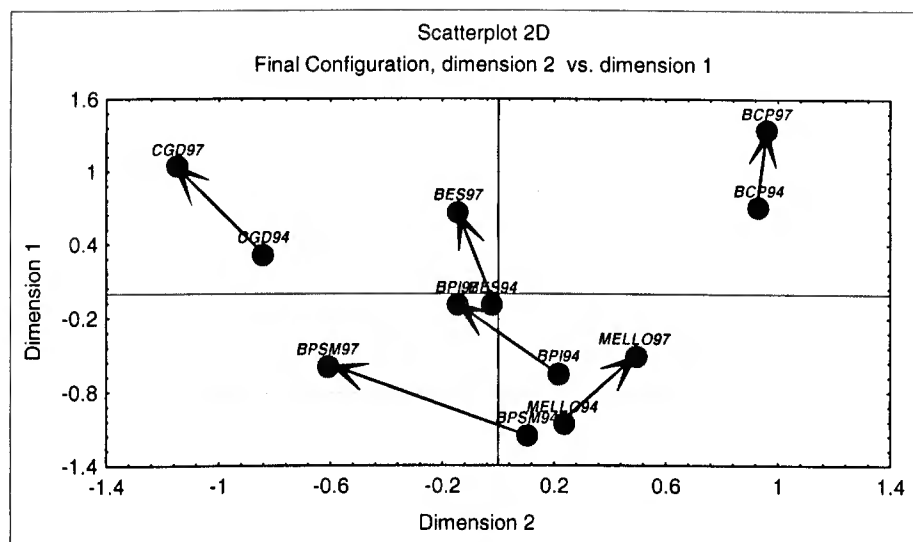
Figura LIV- Evolução do G.E. sistema de distribuição por canal principal (1990-94-97) - anexo H5



Numa análise em três períodos (1990-94-97), deparam-se evoluções distintas, desde 1994, altura em que o sector bancário começou a sofrer transformações mais rápidas e onde as novas tecnologias e os novos canais de distribuição começaram a tomar posição. No primeiro grupo estratégico, desde 1994, nota-se uma tendência evolutiva idêntica entre os grupos BCP/Atlântico e BES.

No outro G.E. a evolução é diferente. Partindo os grupos BPI e Mello, em 1990, de posições idênticas, pois ambos eram bancos de investimento, a sua evolução, desde essa data, é bem diferente; o Grupo BPI apresentou uma tendência evolutiva constante, enquanto o Grupo Mello, juntamente com o Grupo BPSM, tomaram o mesmo sentido de evolução desde 1994.

Figura LV- Evolução dos dois grupos estratégicos (1994-97) - anexo H6



Na interpretação dos resultados da Figura LV, onde se mostra o posicionamento e evolução de todos os grupos bancários, entre 1994 a 1997, deparam-se tendências que mostram e explicam os agrupamentos existentes. Nos quadrantes 1 e 2 encontram-se os grupos bancários com sistemas de distribuição integrados; dentro deles a distinção entre os sistemas de integração conjunta e simples é efectuada pelo posicionamento no quadrante 1 do grupo BCP/Atlântico (integração conjunta) e no quadrante 2, dos grupos BES e CGD (integração simples).

Por esta via, nos quadrantes 3 e 4, apresentam-se os grupos estratégicos com uma distribuição de canal principal, onde existe uma clara evolução entre os grupos, realçando-se o grupo BPI, que partindo em 1994 do quadrante 4, passa, em 1997, para uma situação dentro dos limites do quadrante 2, como resultado da evolução do sistema de distribuição por canal principal *multi-canal*.

V.4. - Conclusões finais do estudo

Ao estudar, neste último capítulo, os canais de distribuição no sector bancário português, procurou-se efectuar uma análise ao nível dos principais grupos bancários, os quais representam uma percentagem elevada do sector, funcionando como motores do seu crescimento.

De modo a caracterizar os sistemas de distribuição adoptados pelos grupos bancários até 1997, foi analisada a estratégia desenvolvida por cada um dos grupos neste campo, tendo-se encontrado quatro estádios de desenvolvimento.

Tendo como um dos objectivos o estudo, a procura de uma relação entre a existência de estratégias de crescimento, com base em sistemas de distribuição *multi-canal*, e a rentabilidade obtida pelas instituições bancárias, analisou-se para além da evolução dos resultados, algumas variáveis identificadoras da dimensão, estrutura patrimonial e de funcionamento no período entre 1990 a 1997 e entre 1994 a 1997, procurando-se encontrar diferentes padrões nestes períodos, uma vez que foi neste último que se desenvolveram em Portugal os sistemas de distribuição *multi-canal*.

Da análise destes dados identificou-se que a evolução no período mais curto (1994 a 1997) apresentou diferentes posicionamentos em relação aos grupos e destes com o sector. Verificou-se de forma geral que existiram crescimentos mais elevados e performances superiores, nos grupos que apresentavam sistemas de distribuição *multi-canal* mais sofisticados.

Para confirmar esta análise, uma vez que importava identificar a existência ou não de uma relação entre a rentabilidade e o sistema de distribuição adoptado, e , dado que esta é função de múltiplas variáveis, procurou-se, através do método da regressão múltipla, encontrar relações explicativas. Estas foram obtidas através da rentabilidade do activo que juntamente com outras variáveis explicativas (caso da estrutura patrimonial, estrutura de funcionamento) entraram nos resultados do modelo de regressão.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a rentabilidade do activo está relacionada com a racionalização dos custos, com o aumento de produtividade (resultado concordante com as ideias expostas na literatura especializada) e com a existência de uma distribuição *multi-canal*.

Tendo este estudo também como objectivo, a identificação de Grupos Estratégicos, utilizou-se a análise *cluster*, por esta técnica permitir agrupar os diferentes grupos bancários de acordo com as suas semelhanças e diferenças. O resultado obtido veio reforçar a caracterização de dois Grupos Estratégicos -G.E. como também reforçar que os grupos bancários com um sistema de distribuição integrado apresentaram, no período em estudo, uma rentabilidade do activo superior aos restantes.

Por último foi pretendido com este estudo procurar dimensões que permitissem reproduzir graficamente a evolução e posicionamento dos G.E.

Foram utilizadas duas técnicas. Uma, a análise factorial, com o objectivo de reduzir as variáveis explicativas e obter dimensões que permitissem resultados fáceis de interpretar e viessem reforçar as conclusões anteriormente obtidas, outra, a análise MDS, através da qual as dimensões anteriormente encontradas foram utilizadas para representar graficamente a evolução e posicionamento, à data de 1997, dos grupos estratégicos existentes. Os resultados obtidos confirmam todas as análises anteriormente realizadas em termos da análise *cluster*, assim como permitem caracterizar o caminho percorrido por cada grupo bancário.

Podemos, deste modo afirmar, como conclusão final do estudo que, no período entre 1990 e 1997, os grupos bancários que obtiveram uma performance superior, medida pela rentabilidade do activo, apresentavam evoluídos sistemas de distribuição *multi-canal*.

ANEXOS

Anexo A - Bancos em 1997

Bancos a operar em Portugal e que integram a informação do Boletim Informativo	
ABN	ABN Amro Bank N.V. (Sucursal)
ALVES RIBEIRO	Banco Alves Ribeiro, S.A.
BBV	Banco Bilbao Viscaya (Portugal) , S.A.
BBI	Banco Borges e Irmão, S.A.
CETEM	Banco Cetem, S.A. (sucursal)
CHEMICAL	Banco Chemical Portugal S.A.
BCA	Banco Comercial dos Açores
BCP	Banco Comercial Português S.A.
BOSTON	Banco de Boston Latino Americano S.A.
BCI	Banco de Comércio e Indústria S.A.
BFE	Banco de Fomento e Exterior S.A.
BII	Banco de Investimento Imobiliário S.A.
BB	Banco do Brasil, S.A. (sucursal)
EFISA	Banco Efisa S.A.
BESCL	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, S.A.
BESSI	Banco ESSI, S.A.
EXPRESSOATL	Banco Expresso Atlântico S.A.
BEX	Banco Exterior de España, S.A.(sucursal)
FINANTIA	Banco Finantia, S.A.
BFB	Banco Fonsecas & Burnay S.A.
BIC	Banco Internacional de Crédito S.A.
BANIF	Banco Internacional do Funchal, S.A.
ITAÚ	Banco Itaú Europa, S.A.
MELLOIMOB	Banco Mello Imobiliário S.A.
MELLO	Banco Mello S.A.
MELLOINV	Banco MelloInvestimentos S.A.
BNC	Banco Nacional de Crédito Imobiliário S.A.
BNU	Banco Nacional Ultramarino S.A.
BPSM	Banco Pinto & Sotto Mayor S.A.
BPI	Banco Português de Investimento S.A.
BPB	Banco Português de Negócios S.A.
BPA	Banco Português do Atlântico S.A.
BPP	Banco Privado Português, S.A.
SABADELL	Banco Sabadell S.A.
BSN	Banco Santander de Negócios Portugal S.A.
BTA	Banco Totta & Açores S.A.
BNP	Banque National de Paris (sucursal)
BARCAYS	Barclays Bank PLC (sucursal)
CCCAM	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo
CGD	Caixa Geral de Depósitos S.A.
CISF	Cisf - Banco de Investimento S.A.
CITI	Citibank Portugal S.A.
CREDIBANCO	Credibanco - Banco de Crédito Pessoal S.A.
CL	Crédit Lyonnais Portugal S.A.
CPP	Crédito Predial Português S.A.
DBI	Deutsche Bank de Investimento S.A.
FINIBANCO	Finibanco S.A.
GENERALE	Generale Bank (sucursal)
INTERBANCO	Interbanco S.A.
MG	Montepio Geral Caixa Económica de Lisboa
BOT	The Bank of Tokyo, Ltd (sucursal)
UNIVERSO	Univero, Banco Directo, S.A.

Anexo B - Denominação das variáveis

Denominação	Abrev.
VARIÁVEIS DO BALANÇO	
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	L
Crédito s/Instituições de Crédito	
Crédito s/Clientes	A
Títulos Rendimento Fixo	
Activo Financeiro	AF
Activo Bruto	AB
Activo Líquido	AL
Débitos à Vista	DV
Débitos a Prazo	DP
Débitos representados p/Títulos	DT
Recursos de Clientes e Títulos	RC
Passivos Subordinados	PS
Passivo Financeiro	PF
Fundos Próprios	FP
Capitais Próprios	KP
VARIÁVEIS DA CONTA DE EXPLORAÇÃO	
Margem Financeira	MF
Outros Resultados Correntes	ORC
Produto Bancário	PB
Custos com Pessoal	CP
Outros Gastos Administrativos	OGA
Custos Administrativos	CA
Custos Operativos	CO
Resultado Bruto de Exploração	RBE
Resultados Extraordinários	RX
Resultado Bruto Total	RBT
Amortizações e Provisões	DAP
Resultado antes de Impostos	RAI
Imposto sobre os lucros	I
Resultado Líquido	RL
Resultados Consolidação	
OUTRAS VARIÁVEIS	
Empregados	EM
Agências	AG

Fonte : APB

Anexo C - Demonstrações Financeiras e indicadores

Banco Comercial Português

BCP

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ACTIVO	752.993	1.087.207	1.527.113	1.927.205	2.222.597	5.405.197	5.467.861	5.907.398
DISPONIBILIDADES	111.138	164.250	202.901	170.553	81.324	127.578	130.945	191.704
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	66.320	122.216	152.513	122.588	35.469	53.515	70.463	88.271
Disp. s/Instituições de Crédito	44.818	42.034	50.388	47.965	45.855	74.063	60.482	103.433
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	343.083	579.289	800.134	1.233.735	1.521.594	3.121.382	3.401.685	3.767.836
Crédito s/ IC	131380	199550	169961	427.056	655.397	1.129.283	1.219.610	1.096.160
Crédito s/Clientes	212.603	381.633	636.204	816.112	882.880	2.066.982	2.246.007	2.733.800
Provisões	900	1.894	6.031	9.433	16.683	74.883	63.932	62.124
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	202.412	219.598	364.728	308.099	383.500	1.434.387	1.257.584	1.163.951
Títulos Rendimento Fixo	200.850	216.427	266.319	257.101	262.026	1.334.073	1.054.689	870.747
Títulos Rendimento variável	1.562	3.171	98.625	52.654	123.247	113.097	212.094	301.077
Provisões	0	0	216	1.656	1.773	12.783	9.199	7.873
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	27.455	30.172	6.009	37.082	51.332	104.264	107.631	99.265
Participações	1.352	1.611	0	0	0	17.511	73.608	50.047
Partes Cap. E.C.	26.103	28.561	6.601	37.582	52.841	89.113	49.280	51.400
Provisões	0	0	592	500	1.509	2.360	15.257	2.182
IMOBILIZAÇÕES	48.987	70.512	95.422	94.061	96.994	214.828	189.505	205.205
I. Incorporadas	20.548	40.172	13.828	10.581	8.111	9.824	11.875	13.238
V. Brutos	24.969	44.690	24.157	25.958	17.091	26.456	26.464	29.564
Amortizações	4.421	4.518	10.329	15.377	8.980	16.632	14.589	16.326
Imóveis próprios	10.297	12.302	15.544	20.609	24.112	114.950	110.433	101.561
V. Brutos	10.391	12.489	16.637	21.443	25.284	127.610	117.088	109.417
Amortizações	94	187	1.093	834	1.172	12.660	6.655	7.856
I. Corporadas	18.142	18.038	66.050	62.871	64.771	90.054	67.197	90.406
V. Brutos	21.858	25.369	79.196	83.989	92.992	160.790	148.912	181.927
Amortizações	3.716	7.331	13.146	21.118	28.221	70.736	81.715	91.521
OUTRAS APLICAÇÕES	19.918	23.386	57.919	83.675	87.853	402.758	380.511	479.437
PASSIVO	632.565	962.039	1.369.238	1.761.133	2.058.533	5.234.855	5.272.240	5.747.894
DÉBITOS p/c IC	130.707	193.503	242.505	310.377	399.549	1.484.390	1.323.022	1.304.711
DÉBITOS p/c CLIENTES	341.752	569.841	966.987	925.657	1.340.300	2.891.636	2.873.742	3.094.121
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	134.430	156.462	38.125	338.688	74.508	79.974	188.664	216.938
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	25.676	42.233	121.621	186.411	244.176	778.855	886.812	1.132.124
SITUAÇÃO LÍQUIDA	120.428	125.168	157.875	166.072	164.064	170.342	195.621	159.504
Capital subscrito	66.000	66.000	91.405	109.686	109.686	109.686	136.686	156.006
Prémios de emissão	30.303	30.302	29.046	10.765	10.639	10.639	23.281	39.909
Reservas	12.310	20.760	16.607	23.047	20.885	29.714	12.377	-72.566
Reservas de reavaliação	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados Transitados	37	48	116	19	4.148	30	9	20
Resultados exercício	11.778	8.058	20.701	22.555	18.706	20.273	23.268	36.135
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Margem Financeira	28.927	33.930	58.113	71.860	71.492	113.128	134.517	144.261
Outros Resultados Correntes	10.570	14.824	38.794	54.898	57.807	158.205	152.145	189.508
Produto Bancário	39.497	48.754	96.907	126.758	129.299	271.333	316.662	333.769
Custos Administrativos	16.300	27.185	42.811	52.949	58.822	120.285	144.609	145.510
Resultado Bruto Exploração	23.197	21.569	54.096	73.809	70.477	151.048	172.053	188.259
Resultados Extraordinários	-134	1.684	3.660	2.737	11.148	20.954	32.542	62.504
Resultado Bruto Total	23.063	23.253	57.756	76.546	81.625	172.002	204.595	250.763
Resultados Consolidação	0	0	-1.947	-1.477	-1.981	-20.715	-17.826	-19.739
Provisões e Amortizações	8.706	12.815	31.161	48.936	56.428	124.179	157.395	179.362
Imposto sobre Lucros	2.579	2.380	3.947	3.578	4.510	6.835	6.106	15.527
Resultado Líquido	11.778	8.058	20.701	22.555	18.706	20.273	23.268	36.135

BCP

	BCP90	BCP91	BCP92	BCP93	BCP94	BCP95	BCP96	BCP97
DIMENSÃO								
ALAL	0,06	0,07	0,08	0,09	0,09	0,19	0,17	0,15
AA	0,04	0,06	0,08	0,09	0,09	0,19	0,21	0,26
RCRC	0,05	0,07	0,08	0,09	0,09	0,17	0,18	0,19
PATRIMONIAL								
AAAB	0,33	0,41	0,48	0,48	0,41	0,39	0,42	0,48
RCPF	0,56	0,62	0,78	0,59	0,74	0,65	0,66	0,67
FPAL	0,19	0,14	0,12	0,10	0,08	0,03	0,04	0,03
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,27	0,30	0,40	0,43	0,45	0,58	0,48	0,57
ORAF	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04
PBAF	0,06	0,05	0,08	0,08	0,07	0,06	0,07	0,07
CUSTOS								
CPCA	0,58	0,59	0,80	0,61	0,63	0,63	0,61	0,60
CACO	0,82	0,79	0,77	0,79	0,80	0,83	0,84	0,81
COPB	0,50	0,70	0,57	0,53	0,57	0,54	0,55	0,54
COEM	8,44	10,05	13,89	16,55	16,70	16,06	19,92	21,34
COAG	98	141	209	216	226	194	249	242
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
ALEM	269	267	323	420	475	561	594	658
ALAG	3132	3756	4860	5491	6429	6792	7436	7450
PBEM	16,8	14,3	24,2	31,2	29,5	29,9	36,5	39,7
EMAG	12	14	15	13	14	12	13	11
RENTABILIDADE								
ROEL	0,11	0,07	0,15	0,16	0,13	0,14	0,14	0,29
ROEB	0,21	0,20	0,42	0,53	0,56	1,15	1,19	2,03
ROA	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01

Banco Espírito Santo

	BES							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ACTIVO	932.636	1.095.855	1.742.090	2.057.003	2.180.604	2.926.091	3.474.433	4.233.138
DISPONIBILIDADES	198.019	229.957	243.916	276.383	115.538	133.645	171.355	228.818
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	147.286	182.678	192.666	217.656	44.408	62.109	90.777	106.045
Disp. s/Instituições de Crédito	50.733	47.279	51.250	58.727	71.130	71.536	80.578	122.773
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	545.387	488.080	931.547	1.098.408	1.293.610	1.822.944	2.145.436	2.598.919
Crédito s/ IC	184458	64057	147725	236.183	425.909	602.952	636.181	666.000
Crédito s/Cientes	377.388	442.826	807.068	889.179	900.032	1.261.619	1.554.767	1.976.794
Provisões	16.459	18.803	23.246	26.954	32.331	41.627	45.512	43.875
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	110.837	281.266	431.745	539.368	610.374	756.723	905.567	1.056.143
Títulos Rendimento Fixo	101.074	274.647	425.487	532.374	580.667	743.976	777.342	857.696
Títulos Rendimento variável	11.810	9.116	10.013	9.162	34.333	24.382	136.364	208.241
Provisões	2.047	2.497	3.755	2.168	4.626	11.635	8.139	9.794
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	8.764	12.479	15.469	18.129	24.547	18.673	13.932	24.286
Participações	9.590	12.276	0	5.479	5.287	6.169	6.609	10.132
Partes Cap. E.C.	1.310	2.947	18.710	13.888	19.327	12.773	7.738	15.122
Provisões	2.136	2.744	3.241	738	67	269	415	968
IMOBILIZAÇÕES	24.119	46.722	54.446	56.626	62.329	79.692	90.307	99.435
I. Incorporeas	1.087	1.906	2.734	5.816	3.653	8.794	14.580	19.252
V. Brutos	3.209	5.135	8.134	13.078	6.933	15.052	23.655	33.361
Amortizações	2.122	3.229	5.400	7.262	3.280	6.258	9.075	14.109
Imóveis próprios	11.801	35.265	38.781	37.025	36.896	41.989	55.935	59.518
V. Brutos	15.232	64.457	70.184	66.662	67.203	72.586	94.287	100.252
Amortizações	3.431	29.192	31.403	29.637	30.307	30.597	38.352	40.734
I. Corporeas	11.231	9.551	12.931	13.785	21.780	28.909	19.792	20.665
V. Brutos	25.784	25.723	35.082	40.744	58.544	76.429	60.403	67.269
Amortizações	14.553	16.172	22.151	26.959	36.764	47.520	40.611	46.604
OUTRAS APLICAÇÕES	45.510	37.351	64.967	68.089	74.206	114.414	147.836	225.537
PASSIVO	877.297	1.013.198	1.633.461	1.938.254	2.058.310	2.782.441	3.324.516	4.070.783
DÉBITOS p/c IC	58.615	28.758	355.373	451.644	457.542	765.271	961.249	1.167.381
DÉBITOS p/c CLIENTES	713.636	825.741	1.032.988	1.257.556	1.396.169	1.811.150	2.088.013	2.373.923
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	21.578	54.033	113.903	72.197	48.400	46.453	71.374	127.915
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	83.468	104.666	131.197	156.857	156.199	159.567	203.880	401.564
SITUAÇÃO LÍQUIDA	55.339	82.657	108.629	118.749	122.294	143.650	149.917	162.355
Capital subscrito	40.000	40.000	66.010	66.010	66.010	87.366	87.366	87.366
Prêmios de emissão	0	0	6.010	6.010	6.010	8.620	8.620	8.620
Reservas	9	5.294	10.963	17.129	24.539	28.360	30.211	33.626
Reservas de reavaliação	3.037	21.711	6.791	6.790	6.790	0	0	0
Resultados Transitados	0	0	438	2.120	1.649	-148	73	2.636
Resultados exercício	12.293	15.652	18.417	20.690	17.296	19.452	23.647	30.107
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Margem Financeira	52.014	63.982	67.605	70.886	72.071	72.504	77.080	87.574
Outros Resultados Correntes	12.723	11.413	18.470	23.509	16.746	30.917	44.441	71.184
Produto Bancário	64.764	75.395	86.075	94.395	88.817	103.421	121.521	158.758
Custos Administrativos	24.529	33.410	42.328	45.114	48.806	60.101	66.825	76.727
Resultado Bruto Exploração	40.233	41.985	43.747	49.281	40.011	43.320	54.696	82.031
Resultados Extraordinários	4.093	5.880	10.569	12.391	11.932	7.147	7.369	10.773
Resultado Bruto Total	44.328	47.865	54.316	61.672	51.943	50.467	62.065	92.804
Resultados Consolidação	0	0	-301	135	-233	-821	47	-6.934
Provisões e Amortizações	27.035	24.573	31.210	34.419	26.151	24.510	31.637	48.683
Imposto sobre Lucros	5.000	7.640	4.388	6.698	8.263	5.684	6.828	7.080
Resultado Líquido	12.293	15.652	18.417	20.690	17.296	19.452	23.647	30.107

BES

	BES90	BES91	BES92	BES93	BES94	BES95	BES96	BES97
DIMENSÃO								
ALAL	0,06	0,06	0,09	0,09	0,08	0,10	0,10	0,11
AA	0,07	0,06	0,10	0,10	0,09	0,12	0,15	0,18
RCRC	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0,11	0,12	0,14
PATRIMONIAL								
AAAB	0,51	0,51	0,54	0,50	0,44	0,45	0,47	0,49
RCPF	0,88	0,89	0,89	0,71	0,73	0,89	0,67	0,65
FPAL	0,08	0,10	0,08	0,07	0,06	0,05	0,05	0,04
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,20	0,15	0,21	0,25	0,19	0,30	0,37	0,45
ORAF	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
PBAF	0,08	0,07	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04
CUSTOS								
CPCA	0,73	0,72	0,69	0,65	0,63	0,61	0,56	0,56
CACO	0,87	0,88	0,85	0,86	0,86	0,85	0,88	0,85
COPB	0,43	0,51	0,58	0,58	0,64	0,68	0,64	0,57
COEM	4,16	5,73	7,74	8,99	9,33	10,45	12,50	13,40
COAG	140	173	207	195	159	150	154	168
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
ALEM	103	119	219	288	321	392	510	570
ALAG	3489	3606	5871	6225	5453	5624	6284	7126
PBEM	9,6	11,3	13,4	16,1	14,5	15,3	19,6	23,5
EMAG	34	30	27	22	17	14	12	12
RENTABILIDADE								
ROEL	0,29	0,23	0,20	0,21	0,16	0,18	0,19	0,23
ROEB	1,03	0,71	0,60	0,63	0,49	0,41	0,49	0,70
ROA	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Banco Português de Investimento

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
BPI								
ACTIVO	452.076	654.512	1.081.139	1.080.941	1.156.806	1.388.550	2.889.152	3.091.341
DISPONIBILIDADES	86.812	117.012	150.511	111.365	41.822	49.841	109.216	126.317
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	60.382	86.737	95.734	81.365	15.225	20.094	43.562	34.559
Disp. s/Instituições de Crédito	26.430	30.275	54.777	30.000	26.597	29.747	65.654	91.758
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	270.598	277.729	557.601	637.266	744.996	780.316	1.872.198	1.976.692
Crédito s/ IC	129.339	97.018	285.398	355.236	391.252	366.914	731.946	762.484
Crédito s/Clientes	149.286	193.940	291.631	296.562	366.749	428.744	1.192.192	1.255.780
Provisões	8.027	13.229	19.428	14.532	13.005	15.342	51.940	41.572
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	42.148	212.705	285.415	237.062	247.242	405.305	671.739	686.035
Títulos Rendimento Fixo	39.502	210.150	282.835	235.794	244.209	402.109	645.406	662.233
Títulos Rendimento variável	4.084	4.074	5.196	4.139	5.244	3.775	30.692	26.820
Provisões	1.438	1.519	2.616	2.871	2.211	579	4.359	3.018
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	3.476	4.696	10.063	9.941	14.995	15.687	31.753	31.248
Participações	1.590	2.478	4.663	5.016	5.453	3.581	10.728	8.615
Partes Cap. E.C.	2.136	2.426	6.199	5.218	10.014	12.536	25.202	25.799
Provisões	250	208	799	293	472	430	4.177	3.166
IMOBILIZAÇÕES	10.182	12.450	26.006	25.404	25.058	19.018	50.065	49.285
I. Incorporações	899	1.229	4.720	4.344	3.182	2.943	3.243	2.847
V. Brutos	3.019	3.933	10.120	10.932	7.212	8.056	12.432	11.052
Amortizações	2.120	2.704	5.400	6.588	4.030	5.113	9.189	8.205
Imóveis próprios	7.477	8.160	14.994	14.630	14.463	11.147	34.656	34.228
V. Brutos	8.892	9.711	17.390	17.156	17.242	17.025	49.863	50.759
Amortizações	1.415	1.551	2.396	2.526	2.779	5.878	15.207	16.531
I. Corpóreas	1.806	3.061	6.292	6.430	7.413	4.928	12.166	12.210
V. Brutos	3.528	5.633	11.736	13.769	19.425	13.729	35.157	37.939
Amortizações	1.722	2.572	5.444	7.339	12.012	8.801	22.991	25.729
OUTRAS APLICAÇÕES	38.860	29.920	51.543	59.903	82.693	118.383	154.181	221.764
PASSIVO	430.003	600.034	1.033.555	1.032.236	1.094.088	1.302.382	2.808.632	2.995.081
DÉBITOS p/c IC	44.506	79.302	228.817	213.480	230.892	471.344	650.258	635.345
DÉBITOS p/c CLIENTES	364.245	471.899	637.949	648.835	709.638	680.834	1.789.628	1.937.499
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	754	733	63.501	69.821	42.655	27.447	53.556	72.928
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	20.498	48.100	103.288	100.100	110.903	122.757	315.190	349.309
SITUAÇÃO LÍQUIDA	22.073	54.478	47.584	48.705	62.718	86.168	80.520	96.260
Capital subscrito	16.800	20.500	21.284	21.440	36.448	56.448	77.948	77.948
Prémios de emissão	0	4.440	18.095	18.464	15.135	15.135	23.735	23.735
Reservas	1.471	23.279	-6.709	-249	3.192	4.922	-36.271	-27.639
Reservas de reavaliação	1.630	1.630	958	958	0	0	0	0
Resultados Transitados	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados exercício	2.172	4.629	13.956	8.092	7.943	9.663	15.108	22.216
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Margem Financeira	22.404	28.592	31.468	29.458	30.638	30.611	44.145	74.114
Outros Resultados Correntes	4.085	5.792	10.970	14.594	10.118	12.259	29.709	43.736
Produto Bancário	26.489	34.384	42.438	44.052	40.756	42.870	73.854	117.850
Custos Administrativos	12.986	16.786	21.159	23.953	24.248	27.041	41.920	72.604
Resultado Bruto Exploração	13.503	17.598	21.279	20.099	16.508	15.829	31.934	45.246
Resultados Extraordinários	507	-676	575	2.132	1.844	3.355	5.088	12.130
Resultado Bruto Total	14.010	16.922	21.854	22.231	18.352	19.184	37.022	57.376
Resultados Consolidação	0	0	-112	-637	774	660	-1.813	-2.701
Provisões e Amortizações	11.838	12.293	17.470	13.393	11.145	9.703	19.726	28.099
Imposto sobre Lucros	0	0	302	109	38	478	375	4.360
Resultado Líquido	2.172	4.629	3.970	8.092	7.943	9.663	15.108	22.216

RPI	BPI90	BPI91	BPI92	BPI93	BPI94	BPI95	BPI96	BPI97
DIMENSÃO								
ALAL	0,03	0,04	0,06	0,05	0,04	0,05	0,09	0,08
AA	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04	0,11	0,12
RCRC	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,04	0,11	0,12
PATRIMONIAL								
AAAB	0,41	0,36	0,31	0,31	0,33	0,32	0,43	0,42
RCPF	0,89	0,85	0,69	0,70	0,72	0,58	0,72	0,73
FPAL	0,06	0,11	0,05	0,05	0,06	0,07	0,03	0,03
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,15	0,17	0,26	0,33	0,25	0,29	0,40	0,37
ORAF	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
PBAF	0,07	0,06	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,04
CUSTOS								
CPCA	0,74	0,73	0,69	0,65	0,67	0,64	0,65	0,68
CACO	0,97	0,90	0,86	0,84	0,86	0,89	0,89	0,92
COPB	0,51	0,54	0,58	0,64	0,69	0,71	0,64	0,67
COEM	4,29	5,48	7,64	8,70	8,69	3,78	6,10	11,19
COAG	128	157	169	184	165	158	106	181
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
ALEM	112	152	279	287	333	161	345	405
ALAG	3336	4334	6169	6074	6319	6749	5978	6530
PBEM	8,5	10,1	13,2	13,5	12,6	5,3	9,5	16,6
EMAG	30	29	22	21	19	42	17	16
RENTABILIDADE								
ROEL	0,11	0,09	0,12	0,20	0,15	0,13	0,23	0,30
ROEB	0,70	0,34	0,65	0,55	0,34	0,25	0,57	0,77
ROA	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Banco Pinto & Sotto Mayor

	BPSM							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ATIVO	871.651	949.819	1.266.428	1.396.587	1.485.376	4.747.228	5.267.079	5.347.320
DISPONIBILIDADES	133.019	158.472	188.834	219.837	71.417	204.100	240.564	250.593
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	92.985	117.218	136.772	174.473	22.456	72.885	99.460	102.877
Disp. s/Instituições de Crédito	40.034	41.254	52.062	45.364	48.961	131.215	141.104	147.716
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	425.273	430.141	692.376	693.114	810.344	2.916.301	3.402.064	3.653.017
Crédito s/ IC	197.052	160.590	250.493	307.607	408.353	1.127.194	1.203.215	1.185.922
Crédito s/Clientes	255.620	292.754	465.435	409.296	424.115	1.872.827	2.290.242	2.560.864
Provisões	27.399	23.203	23.552	23.789	22.124	83.720	91.393	93.769
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	147.391	282.497	277.883	391.232	507.900	1.302.062	1.276.131	1.112.601
Titulos Rendimento Fixo	129.925	276.306	270.574	386.398	501.123	1.222.975	1.193.840	1.060.825
Titulos Rendimento variavel	19.515	9.703	12.058	8.758	10.457	102.139	107.522	83.473
Provisões	2.049	3.512	4.749	3.924	3.680	23.052	25.231	31.697
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	1.534	5.991	6.253	3.642	2.999	11.383	13.799	19.702
Participações	1.401	8.169	6.304	704	759	456	402	818
Partes Cap. E.C.	133	1.577	222	82	78	216	611	218
Provisões	0	3.755	273	2.983				
IMOBILIZAÇÕES	24.671	24.765	53.129	45.611	43.756	82.493	87.672	87.313
I. Incorporeas	1.779	1.316	1.687	1.702	448	5.608	6.938	6.017
V. Brutos	4.294	4.517	6.141	6.986	3.253	14.491	17.591	20.860
Amortizações	2.515	3.201	4.454	5.284	2.805	8.883	10.653	14.843
Imóveis próprios	19.511	19.753	0	0	0	52.183	0	52.406
V. Brutos	23.846	24.536	0	0	0	61.453	0	63.909
Amortizações	4.335	4.783	0	0	0	9.270		11.503
I. Corporeas	3.361	3.696	51.442	43.909	43.308	24.702	80.734	28.890
V. Brutos	9.357	10.799	71.488	64.548	68.733	66.025	138.095	81.122
Amortizações	5.976	7.103	20.046	20.639	25.425	41.323	57.361	52.232
OUTRAS APLICAÇÕES	139.763	47.953	47.953	43.151	48.960	230.889	246.849	224.094
PASSIVO	837.137	909.055	1.206.559	1.335.935	1.422.964	4.624.128	5.148.873	5.232.948
DÉBITOS p/c IC	68.479	93.547	172.756	208.247	242.068	893.497	1.121.180	947.909
DÉBITOS p/c CLIENTES	637.785	728.627	933.067	1.039.023	1.096.260	3.339.192	3.577.625	3.778.774
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	9.504	10.357	13.666	7.476	7.591	26.395	16.145	6.381
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	121.369	76.524	87.070	81.189	75.045	365.044	433.923	499.884
SITUAÇÃO LÍQUIDA	34.514	40.764	59.869	60.652	62.412	123.100	118.206	114.372
Capital subscrito	26.000	30.500	30.500	30.500	30.500	103.000	103.000	103.000
Prêmios de emissão	0	0	0	0	0	3.919	0	0
Reservas	3.183	4.298	5.571	6.265	7.392	8.547	3.240	-1.856
Reservas de reavaliação	3.739	3.739	22.767	22.847	22.847	0	0	0
Resultados Transítidos	0	0	0	0	-257	0	0	0
Resultados exercício	1.592	2.227	1.031	1.040	1.930	7.634	11.966	13.228
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Margem Financeira	30.861	38.431	44.900	42.154	47.059	134.872	126.865	151.533
Outros Resultados Correntes	25.251	21.743	12.045	11.873	8.097	36.100	53.275	61.595
Produto Bancário	56.112	60.174	56.945	54.027	55.156	170.972	180.140	213.128
Custos Administrativos	22.266	25.067	30.881	30.919	31.124	99.932	109.607	110.845
Resultado Bruto Exploração	33.846	35.107	26.064	23.108	24.032	71.040	70.533	102.283
Resultados Extraordinários	5.388	3.609	-7.722	4.419	2.372	22.247	21.151	10.712
Resultado Bruto Total	39.234	38.716	18.342	27.527	26.404	93.287	91.684	112.995
Resultados Consolidação	0	0	0	111	89	-10.854	-12.530	-13.767
Provisões e Amortizações	37.642	36.489	17.276	25.992	24.391	69.340	58.651	77.122
Imposto sobre Lucros	0	0	35	606	172	5.459	8.537	8.878
Resultado Líquido	1.592	2.227	1.031	1.040	1.930	7.634	11.966	13.228

BPSM

	BPSM90	BPSM91	BPSM92	BPSM93	BPSM94	BPSM95	BPSM96	BPSM97
DIMENSÃO								
ALAL	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,16	0,16	0,14
AA	0,05	0,04	0,06	0,04	0,04	0,18	0,21	0,24
RCRC	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,19	0,21	0,22
PATRIMONIAL								
AAAB	0,35	0,37	0,43	0,35	0,30	0,41	0,46	0,50
RCPF	0,89	0,87	0,83	0,83	0,81	0,78	0,76	0,80
FPAL	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,03	0,02	0,02
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,45	0,36	0,21	0,22	0,15	0,21	0,30	0,29
ORAF	0,04	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
PBAF	0,08	0,07	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
CUSTOS								
CPCA	0,74	0,75	0,74	0,74	0,75	0,69	0,66	0,67
CACO	0,92	0,91	0,90	0,90	0,90	0,88	0,89	0,86
COPB	0,43	0,46	0,60	0,64	0,63	0,67	0,69	0,60
COEM	4,03	4,74	5,95	6,16	6,18	9,20	11,45	12,11
COAG	127	138	164	161	121	176	176	180
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
ALEM	116	129	177	200	243	353	448	462
ALAG	3665	3748	4879	5234	4755	6744	6897	6862
PBEM	9,4	10,4	9,9	9,7	9,8	13,8	16,7	20,1
EMAG	32	29	28	26	20	19	15	15
RENTABILIDADE								
ROEL	0,05	0,06	0,02	0,02	0,03	0,07	0,11	0,13
ROEB	1,19	1,00	0,31	0,46	0,44	0,81	0,86	1,12
ROA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Caixa Geral de Depósitos

	CGD							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ACTIVO	2.703.856	3.094.888	4.857.408	5.638.178	6.241.461	6.897.959	7.327.169	8.263.279
DISPONIBILIDADES	369.724	474.971	641.049	755.093	224.198	198.925	257.457	283.125
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	354.813	449.052	558.699	672.634	140.691	102.042	154.870	182.043
Disp. s/Instituições de Crédito	14.911	25.919	82.350	82.459	83.507	96.883	102.587	101.082
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	1.556.285	1.649.386	2.807.297	3.324.248	4.222.698	4.734.909	4.657.713	5.358.082
Crédito s/ IC	307.764	201.364	498.930	830.203	1.684.456	1.953.866	1.685.483	1.748.860
Crédito s/Clientes	1.297.121	1.495.514	2.410.107	2.612.996	2.672.588	2.945.582	3.145.442	3.791.578
Provisões	48.600	47.492	101.740	118.951	134.346	164.539	173.212	182.356
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	451.741	545.945	903.751	1.038.564	1.252.532	1.337.251	1.763.262	1.901.463
Títulos Rendimento Fixo	440.700	536.363	877.177	1.002.354	1.201.616	1.295.549	1.717.928	1.857.775
Títulos Rendimento variável	11.822	10.365	33.928	42.651	59.709	55.748	60.093	58.798
Provisões	781	783	7.354	6.441	8.793	14.046	14.759	15.110
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	77.797	103.490	88.124	93.258	98.878	137.156	149.328	215.224
Participações	48.003	51.916	62.987	4.986	5.737	6.879	6.243	7.953
Partes Cap. E.C.	34.394	72.198	25.381	88.794	93.353	131.912	144.337	209.099
Provisões	4.600	20.624	244	522	212	1.635	1.252	1.828
IMOBILIZAÇÕES	83.832	100.957	174.259	201.668	202.089	201.154	195.483	194.103
I. Incorporeas	1.285	1.496	6.552	17.516	4.671	5.102	5.114	5.308
V. Brutos	1.785	2.194	11.248	24.301	11.281	14.223	13.726	16.059
Amortizações	500	698	4.696	6.785	6.610	9.121	8.612	10.751
Imóveis próprios	71.137	86.718	143.503	158.802	141.402	147.684	146.685	147.407
V. Brutos	84.604	100.991	169.149	185.624	169.092	179.667	181.597	184.207
Amortizações	13.467	14.273	25.646	26.822	27.690	31.983	34.912	36.800
I. Corporeas	11.410	12.743	24.204	25.350	56.016	48.368	43.684	41.388
V. Brutos	24.144	28.495	58.818	61.173	104.021	106.919	110.003	115.357
Amortizações	12.734	15.752	34.614	35.823	48.005	58.551	66.319	73.969
OUTRAS APLICAÇÕES	164.477	220.139	242.928	225.347	241.066	288.564	303.926	311.282
PASSIVO	2.479.710	2.816.375	4.509.950	5.272.773	5.898.235	6.502.520	6.905.326	7.766.389
DÉBITOS p/c IC	28.270	58.608	472.690	688.099	887.060	925.642	783.083	1.119.725
DÉBITOS p/c CLIENTES	2.222.485	2.473.472	3.587.259	4.078.763	4.530.446	5.097.828	5.640.871	6.034.461
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	153	5.177	46.763	76.190	48.759	93.394	104.833	161.363
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	228.802	279.118	403.238	429.721	431.970	385.656	376.539	450.840
SITUAÇÃO LÍQUIDA	224.146	278.513	347.458	365.405	343.226	395.439	421.843	496.890
Capital subscrito	0	0	0	275.000	275.000	300.000	300.000	300.000
Prémios de emissão	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas	166.266	216.559	263.529	10.358	24.705	-8.023	26.944	45.930
Reservas de reavaliação	33.926	33.939	45.060	45.060	0	45.088	45.089	45.088
Resultados Transilados	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados exercício	23.954	28.015	38.869	34.987	43.521	58.374	49.810	105.872
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Margem Financeira	132.485	158.856	151.518	211.754	208.950	208.930	209.004	240.388
Outros Resultados Correntes	7.779	12.064	20.884	48.396	30.077	48.162	47.640	68.861
Produto Bancário	140.264	170.920	172.402	260.150	239.027	257.092	256.644	309.249
Custos Administrativos	33.158	40.158	54.280	102.291	112.270	120.798	128.063	145.052
Resultado Bruto Exploração	107.106	130.762	118.122	157.859	126.757	136.294	128.581	164.197
Resultados Extraordinários	4.130	6.434	16.661	5.030	15.199	15.173	23.374	73.825
Resultado Bruto Total	111.236	137.196	134.783	162.889	141.956	151.467	151.955	238.022
Resultados Consolidação	0	0	0	-7.492	1.251	7.621	3.851	1.732
Provisões e Amortizações	72.192	85.783	80.506	94.101	78.134	79.240	76.911	95.030
Imposto sobre Lucros	15.090	23.398	15.408	26.309	21.552	21.474	29.085	38.852
Resultado Líquido	23.954	28.015	38.869	34.987	43.521	58.374	49.810	105.872

(Gf)	CGD90	CGD91	CGD92	CGD93	CGD94	CGD95	CGD96	CGD97
DIMENSÃO								
ALAL	0,21	0,18	0,25	0,24	0,24	0,24	0,22	0,21
AA	0,23	0,22	0,29	0,28	0,28	0,28	0,29	0,35
RCRC	0,25	0,23	0,28	0,29	0,29	0,30	0,33	0,36
PATRIMONIAL								
AAAB	0,56	0,57	0,57	0,54	0,44	0,44	0,44	0,48
RCPF	0,98	0,95	0,87	0,84	0,83	0,83	0,86	0,82
FPAL	0,10	0,11	0,09	0,08	0,06	0,06	0,06	0,06
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,06	0,07	0,12	0,19	0,13	0,19	0,19	0,22
ORAF	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
PBAF	0,06	0,06	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04
CUSTOS								
CPCA	0,75	0,74	0,74	0,71	0,70	0,69	0,69	0,71
CACO	0,90	0,90	0,89	0,90	0,87	0,86	0,87	0,88
COPB	0,26	0,26	0,35	0,44	0,54	0,55	0,58	0,53
COEM	2,56	3,12	4,46	8,77	9,71	10,97	11,53	12,98
COAG	61	73	94	173	188	200	210	232
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
ALEM	156	176	296	360	436	501	529	602
ALAG	3750	4105	6257	7081	8430	9157	9645	10773
PBEM	9,7	11,9	12,6	20,0	18,0	20,1	20,1	24,3
EMAG	24	23	21	20	19	18	18	18
RENTABILIDADE								
ROEL	0,12	0,11	0,13	0,11	0,15	0,17	0,13	0,27
ROEB	0,58	0,55	0,44	0,49	0,47	0,45	0,41	0,61
ROA	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01

Banco Mello		MELLO							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
ATIVO	532.030	537.946	732.017	787.698	819.362	831.612	1.141.186	1.301.858	
DISPONIBILIDADES	121.846	114.644	125.212	120.582	49.848	65.510	62.866	48.956	
Caixa e Depósitos em Bancos Centrais	75.040	83.492	84.820	95.677	19.807	18.794	16.443	14.499	
Disp. s/Instituições de Crédito	46.806	31.152	40.392	24.905	30.041	46.716	46.423	34.457	
APLICAÇÕES CREDITÍCIAS	250.029	223.794	341.869	415.372	523.850	531.490	675.795	819.753	
Crédito s/ IC	96.088	16.206	31423	104.017	210.665	155.053	172.254	236.945	
Crédito s/Clientes	176.052	229.815	341.428	344.337	346.332	409.684	543.455	612.837	
Provisões	22.111	22.227	30.982	32.982	33.147	33.247	39.914	30.029	
APLICAÇÕES EM TÍTULOS	99.725	143.355	162.256	155.461	182.046	173.552	287.981	278.269	
Títulos Rendimento Fixo	87.927	137.870	153.517	146.081	167.230	141.755	252.826	245.321	
Títulos Rendimento variável	11.905	5.689	9.209	9.580	15.090	33.890	38.613	36.626	
Provisões	107	204	470	200	274	2.093	3.458	3.678	
PARTICIPAÇÕES DE CAPITAL	8.783	13.333	7.354	4.879	7.059	5.237	5.919	6.977	
Participações	6.734	7.397	324	448	114	361	43	296	
Partes Cap. E.C.	2.049	5.936	7.410	5.025	6.945	5.007	6.327	7.146	
Provisões	0	0	380	594	0	131	451	465	
IMOBILIZAÇÕES	13.758	14.120	65.916	58.611	22.821	24.070	37.613	39.693	
I. Incorpóreas	601	733	1.203	930	887	746	3.127	4.323	
V. Brutos	1.096	1.765	3.031	3.113	2.903	1.759	6.692	9.588	
Amortizações	495	1.032	1.828	2.183	2.016	1.013	3.565	5.265	
Imóveis próprios	11.002	11.455	25.526	19.436	17.444	19.035	27.660	27.527	
V. Brutos	15.371	16.044	35.233	26.519	24.100	26.564	36.016	36.668	
Amortizações	4.369	4.589	9.707	7.083	6.656	7.529	8.356	9.141	
I. Corpóreas	2.155	1.932	39.187	38.245	4.490	4.289	6.826	7.843	
V. Brutos	5.616	5.956	87.315	89.194	19.344	19.660	25.152	27.918	
Amortizações	3.461	4.024	48.128	50.949	14.854	15.371	18.326	20.075	
OUTRAS APLICAÇÕES	37.889	28.700	29.410	32.793	33.738	31.753	71.012	108.210	
PASSIVO	494.379	504.756	684.626	750.821	781.336	812.448	1.087.881	1.233.911	
DÉBITOS p/c IC	28.413	10.244	105.058	111.481	137.983	125.839	308.302	375.619	
DÉBITOS p/c CLIENTES	428.108	429.879	484.690	536.861	555.920	594.999	681.640	695.017	
DÉBITOS REPR. TÍTULOS	6.576	6.598	17.555	16.021	16.553	14.208	23.353	36.225	
EXIGIBILIDADES DIVERSAS	31.282	58.035	77.323	86.458	70.880	77.402	74.586	127.050	
SITUAÇÃO LÍQUIDA	37.651	33.190	47.391	36.877	38.026	19.164	53.305	67.947	
Capital subscrito	15.000	15.000	30.000	30.000	30.000	30.000	58.000	66.000	
Prêmios de emissão	6.900	6.900	6.900	6.900	3.931	3.931	10.607	0	
Reservas	3.222	5.039	6.281	7.219	2.011	3.465	2.961	0	
Reservas de reavaliação	3.913	3.913	2.832	2.833	37	37	296	0	
Resultados Transitados	0	0	0	-11.772	0	-16.433	-19.062	-1.286	
Resultados exercício	2.616	2.338	1.378	1.697	2.047	-1.836	503	3.233	
DECOMPOSIÇÃO RESULTADOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Margem Financeira	23.876	26.461	27.042	26.317	27.998	22.687	28.194	31.603	
Outros Resultados Correntes	4.758	7.722	9.808	33.864	7.425	9.096	15.221	20.812	
Produto Bancário	28.634	34.183	36.850	60.181	35.423	31.783	43.415	52.415	
Custos Administrativos	11.927	13.843	18.109	23.776	23.162	22.899	30.010	32.734	
Resultado Bruto Exploração	16.707	20.340	18.741	36.405	12.261	8.884	13.405	19.681	
Resultados Extraordinários	-27	1.077	444	10.189	12.416	2.370	2.503	4.372	
Resultado Bruto Total	16.680	21.417	19.185	46.594	24.677	11.254	15.908	24.053	
Resultados Consolidação	0	0	0	-471	-372	-490	-384	-258	
Provisões e Amortizações	14.007	19.029	17.807	43.450	21.813	12.053	14.375	19.748	
Imposto sobre Lucros	57	50	0	976	445	547	646	816	
Resultado Líquido	2.616	2.338	1.378	1.697	2.047	-1.836	503	3.233	

	MELLO90	MELLO91	MELLO92	MELLO93	MELLO94	MELLO95	MELLO96	MELLO97
DIMENSÃO								
ALAL	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
AA	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,06
RCRC	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
PATRIMONIAL								
AAAB	0,43	0,54	0,56	0,52	0,45	0,53	0,50	0,49
RCPF	0,91	0,93	0,80	0,81	0,78	0,81	0,67	0,63
FPAL	0,10	0,08	0,09	0,06	0,05	0,03	0,05	0,06
FUNCIONAMENTO								
ORPB	0,17	0,23	0,27	0,56	0,21	0,29	0,35	0,40
ORAF	0,01	0,02	0,02	0,05	0,01	0,01	0,01	0,02
PBAF	0,06	0,07	0,06	0,08	0,05	0,04	0,04	0,05
CUSTOS								
CPCA	0,80	0,80	0,74	0,74	0,68	0,64	0,62	0,60
CACO	0,92	0,90	0,84	0,53	0,92	0,92	0,87	0,87
COPB	0,45	0,45	0,58	0,75	0,71	0,78	0,79	0,72
COEM	3,77	4,62	6,38	13,30	7,88	8,01	10,80	12,49
COAG	108	101	139	284	158	133	174	165
PRODUTIVIDADE								
CAAF	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
ALEM	110	118	153	169	223	227	315	393
ALAG	3164	2574	3346	3605	4454	3779	5072	5194
PBEM	8,3	10,3	11,0	17,7	11,1	10,2	13,6	17,4
EMAG	29	22	22	21	20	17	16	13
RENTABILIDADE								
ROEL	0,09	0,08	0,03	0,05	0,06	-0,09	0,01	0,05
ROEB	0,57	0,69	0,42	1,32	0,69	0,54	0,30	0,37
ROA	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Anexo D -Matriz de correlações

	ALAL	AA	RCRC	AAAB	RCPF	FPAL	ORPB	ORAF	PBAF	CPCA	CACO	COPB	COEM	COAG	CAAF	ALEM	ALAG	PBEM	EMAG	DUM
ALAL	1,0000	0,9400	0,9834	0,5042	0,0637	-0,0277	-0,1447	-0,3102	-0,2496	-0,0749	-0,2008	-0,3656	0,2962	0,2988	-0,5983	0,6213	0,6506	0,5080	-0,2793	0,6942
AA	0,9400	1,0000	0,9421	0,7015	0,0022	-0,0967	-0,0384	-0,2226	-0,2751	-0,1729	-0,1970	-0,2322	0,4141	0,3491	-0,5162	0,7035	0,6391	0,5799	-0,4014	0,6731
RCRC	0,9834	0,9421	1,0000	0,5122	0,1100	-0,0729	-0,1501	-0,3147	-0,2562	-0,0561	-0,1312	-0,3791	0,3060	0,3008	-0,5965	0,6400	0,6452	0,5085	-0,2888	0,6670
AAAB	0,5042	0,7015	0,5122	1,0000	-0,0569	0,0234	0,0938	0,0187	-0,0323	-0,2823	-0,1648	-0,1138	0,4038	0,2155	-0,1826	0,5236	0,2854	0,5110	-0,4635	0,4769
RCPF	0,0637	0,0022	0,1100	-0,0569	1,0000	0,1729	-0,6449	-0,4576	0,1928	0,8580	0,6513	-0,5295	-0,6001	-0,3695	-0,1065	-0,5001	-0,2677	-0,4743	0,6644	-0,1690
FPAL	-0,0277	-0,0967	-0,0729	0,0234	0,1729	1,0000	-0,3869	-0,1554	0,3689	0,1203	-0,1540	-0,4142	-0,2634	-0,1781	0,0442	-0,3102	-0,3011	-0,0708	0,2255	0,3229
ORPB	-0,1447	-0,0384	-0,1501	0,0938	-0,6449	-0,3869	1,0000	0,8685	0,1984	-0,6294	-0,4952	0,3262	0,6213	0,4003	0,4193	0,3760	0,0345	0,4513	-0,5596	0,0211
ORAF	-0,3102	-0,2226	-0,3147	0,0187	-0,4576	-0,1554	0,8685	1,0000	0,5773	-0,4437	-0,4619	0,0627	0,4533	0,3006	0,6829	0,0981	-0,2441	0,3473	-0,3677	0,0211
PBAF	-0,2496	-0,2751	-0,2562	-0,0323	0,1928	0,3689	0,1984	0,5773	1,0000	0,1433	-0,1774	-0,5090	-0,0288	0,0649	0,6977	-0,3612	-0,5430	0,0596	0,1566	0,0845
CPCA	-0,0749	-0,1729	-0,0561	-0,2823	0,8580	0,1203	-0,6294	-0,4437	0,1433	1,0000	0,6358	-0,4439	-0,7021	-0,3779	-0,1367	-0,6153	-0,2369	-0,6052	0,7992	-0,3592
CACO	-0,2008	-0,1970	-0,1312	-0,1648	0,6513	-0,1540	-0,4952	-0,4619	-0,1774	0,6358	1,0000	-0,1735	-0,6900	-0,5778	-0,1505	-0,5175	-0,2762	-0,6982	0,5786	-0,4256
COPB	-0,3656	-0,2322	-0,3791	-0,1138	-0,5295	-0,4142	0,3262	0,0627	-0,5090	-0,4439	-0,1735	1,0000	0,3298	0,2259	0,1127	0,1802	0,1408	0,0328	-0,2839	-0,3743
COEM	0,2962	0,4141	0,3060	0,4038	-0,6001	-0,2634	0,6213	0,4533	-0,0288	-0,7021	-0,6900	0,3298	1,0000	0,7844	0,1684	0,8605	0,4884	0,9221	-0,8398	0,3411
COAG	0,2988	0,3491	0,3008	0,2155	-0,3695	-0,1781	0,4003	0,3006	0,0649	-0,3779	-0,5778	0,2259	0,7844	1,0000	0,2085	0,6372	0,6404	0,7477	-0,3720	0,2324
CAAF	-0,5983	-0,5162	-0,5965	-0,1826	-0,1065	0,0442	0,4193	0,6829	0,6977	-0,1367	-0,1505	0,1127	0,1684	0,2085	1,0000	-0,2893	-0,5226	0,0134	-0,0013	-0,2294
ALEM	0,6213	0,7035	0,6400	0,5236	-0,5001	-0,3102	0,3760	0,0981	-0,3612	-0,6153	-0,5175	0,1802	0,8605	0,6372	-0,2893	1,0000	0,7444	0,8717	-0,8183	0,4889
ALAG	0,6506	0,6391	0,6452	0,2854	-0,2677	-0,3011	0,0345	-0,2441	-0,5430	-0,2369	-0,2762	0,1408	0,4884	0,6404	-0,5226	0,7444	1,0000	0,5526	-0,2780	0,2807
PBEM	0,5080	0,5799	0,5085	0,5110	-0,4743	-0,0708	0,4513	0,3473	0,0596	-0,6052	-0,6982	0,0328	0,9221	0,7477	0,0134	0,8717	0,5526	1,0000	-0,7870	0,5191
EMAG	-0,2793	-0,4014	-0,2888	-0,4635	0,6644	0,2255	-0,5596	-0,3677	0,1566	0,7992	0,5786	-0,2839	-0,8398	-0,3720	-0,0013	-0,8183	-0,2780	-0,7870	1,0000	-0,4014
DUM	0,6942	0,6731	0,6670	0,4769	-0,1690	0,3229	0,0211	0,0211	0,0845	-0,3592	-0,4256	-0,3743	0,3411	0,2324	-0,2294	0,4889	0,2807	0,5191	-0,4014	1,0000

Anexo E1 - Resultados Regressão ROEL

Regression Summary for Dependent Variable: ROEL (H1.sta)

R= ,86444687 R²= ,74726839 Adjusted R²= ,68741090

F(9,38)=12,484 p<,00000 Std.Error of estimate: ,04529

	BETA	St. Err.	of BETA B	of B	t(38)	p-level
Intercpt					-0,3189	0,1547
DUM	0,8775	0,1401	0,1427	0,0228	6,2647	0,0000
EMAG	0,3775	0,2347	0,0045	0,0028	1,6083	0,1160
ALEM	0,9555	0,4390	0,0005	0,0002	2,1763	0,0358
ALAL	-1,0645	0,2058	-1,2511	0,2419	-5,1721	0,0000
CPCA	0,1906	0,1582	0,2525	0,2096	1,2049	0,2357
CAAF	-0,3676	0,2123	-5,5905	3,2292	-1,7312	0,0915
PBAF	0,5023	0,2132	2,8550	1,2119	2,3558	0,0237
ALAG	0,5227	0,3260	0,0000	0,0000	1,6035	0,1171
COEM	-0,4197	0,3950	-0,0078	0,0073	-1,0624	0,2948

Anexo E2 Resultados Regressão ROEB

Regression Summary for Dependent Variable: ROEB (H1.sta)

R= ,94215083 R²= ,88764818 Adjusted R²= ,84912756

F(12,35)=23,043 p<,00000 Std.Error of estimate: ,13185

	BETA	St. Err.	of BETA B	of B	t(35)	p-level
Intercpt					2,9517	0,8094
ORAF	0,1173	0,1627	3,9518	5,4795	0,7212	0,4756
FPAL	-0,6679	0,1064	-7,0223	1,1187	-6,2773	0,0000
COPB	-0,2782	0,2088	-0,8014	0,6016	-1,3321	0,1914
PBAF	0,3004	0,2905	7,1541	6,9199	1,0338	0,3083
AA	2,8637	0,6549	10,2749	2,3497	4,3728	0,0001
ALAL	-0,8960	0,2935	-4,4131	1,4458	-3,0523	0,0043
ALAG	-1,1843	0,3078	-0,0002	0,0001	-3,8476	0,0005
AAAB	-0,4733	0,1050	-2,1357	0,4740	-4,5062	0,0001
COAG	0,6606	0,2250	0,0049	0,0017	2,9357	0,0058
RCPF	-0,2239	0,1509	-0,7279	0,4906	-1,4835	0,1469
COEM	-0,3824	0,1671	-0,0296	0,0129	-2,2879	0,0283
RCRC	-0,8652	0,6978	-3,2055	2,5852	-1,2400	0,2232

Anexo E3 Resultados Regressão ROA

Regression Summary for Dependent Variable: ROA (H1.sta)

R= ,95296601 R²= ,90814422 Adjusted R²= ,86073478

F(16,31)=19,155 p<,00000 Std.Error of estimate: ,00184

	BETA	St. Err.	of BETA B	of B	t(31)	p-level
Intercpt					0,0050	0,0177
FPAL	0,3341	0,1068	0,0510	0,0163	3,1282	0,0038
DUM	0,5464	0,1110	0,0054	0,0011	4,9212	0,0000
EMAG	-0,2412	0,2063	-0,0002	0,0002	-1,1693	0,2512
COAG	-0,0882	0,3088	0,0000	0,0000	-0,2855	0,7771
ALAL	-0,2808	0,2932	-0,0201	0,0210	-0,9578	0,3456
ALAG	1,2754	0,3656	0,0000	0,0000	3,4889	0,0015
COPB	0,0880	0,2328	0,0037	0,0097	0,3779	0,7081
ORPB	0,3929	0,3957	0,0151	0,0152	0,9931	0,3284
PBAF	1,5170	0,4310	0,5245	0,1490	3,5195	0,0014
CACO	-0,2574	0,1244	-0,0201	0,0097	-2,0688	0,0470
ORAF	-1,2026	0,5473	-0,5879	0,2675	-2,1976	0,0356
RCRC	-1,4510	0,7303	-0,0780	0,0393	-1,9868	0,0558
COEM	-0,9006	0,4067	-0,0010	0,0005	-2,2144	0,0343
CPCA	-0,1481	0,1506	-0,0119	0,0121	-0,9835	0,3330
AA	1,1536	0,7228	0,0601	0,0376	1,5961	0,1206
AAAB	-0,1393	0,1116	-0,0091	0,0073	-1,2483	0,2213

Anexo E4 Resultados Regressão DUM

Regression Summary for Dependent Variable: DUM (H1.sta)

R= ,92463768 R²= ,85495483 Adjusted R²= ,82957193

F(7,40)=33,682 p<,00000 Std.Error of estimate: ,20568

	BETA	St. Err.	of BETA B	of B	t(40)	p-level
Intercpt					1,5967	0,5575
ROEL	0,3409	0,1009	2,0966	0,6208	3,3775	0,0016
ALAL	0,6031	0,1090	4,3601	0,7881	5,5327	0,0000
CPCA	-0,2929	0,0976	-2,3864	0,7956	-2,9995	0,0046
ALAG	-0,2710	0,1195	-0,0001	0,0000	-2,2679	0,0288
ROA	0,2324	0,0962	23,5039	9,7310	2,4154	0,0204
AAAB	0,1228	0,0707	0,8132	0,4680	1,7377	0,0900
EMAG	-0,1436	0,0941	-0,0106	0,0069	-1,5267	0,1347

Anexo F1 - Matriz de ponderação dos factores sem rotação.

Factor Loadings (Unrotated)
Extraction: Principal components
(Marked loadings are > .700000)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
RCRC	0,038	-0,863	0,043
FPAL	0,488	0,077	-0,754
ORAF	0,718	0,374	0,517
PBAF	0,677	0,523	-0,106
CACO	-0,729	-0,121	-0,355
COEM	0,585	-0,310	0,630
ALAG	-0,050	-0,876	0,332
DUM	0,579	-0,629	-0,286
ROA	0,605	-0,354	-0,624
Expl.Var	2,790	2,562	1,953
Prp.Totl	0,310	0,285	0,217

Anexo F2 -Matriz de ponderação dos factores com rotação (varimax).

Factor Loadings (Varimax normalized)
Extraction: Principal components
(Marked loadings are > .700000)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
RCRC	-0,081	0,838	0,195
FPAL	-0,039	-0,298	0,849
ORAF	0,933	-0,224	-0,047
PBAF	0,560	-0,543	0,366
CACO	-0,807	0,028	-0,142
COEM	0,784	0,466	-0,051
ALAG	0,015	0,935	-0,074
DUM	0,194	0,510	0,717
ROA	0,061	0,150	0,925
Expl.Var	2,499	2,512	2,293
Prp.Totl	0,278	0,279	0,255

Anexo F3 - Matriz dos ponderadores

Factor Scores
Rotation: Varimax normalized
Extraction: Principal components

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
BCP90	-0,095	-1,296	2,934
BCP91	0,237	-0,672	1,253
BCP92	1,532	-0,641	1,889
BCP93	1,833	-0,291	1,282
BCP94	1,648	-0,026	0,737
BCP95	1,632	0,664	0,513
BCP96	1,940	0,811	0,362
BCP97	2,415	0,925	0,331
BES90	-0,198	-0,864	1,359
BES91	-0,272	-0,751	1,639
BES92	-0,171	0,230	0,767
BES93	-0,100	0,458	0,557
BES94	-0,298	0,211	0,375
BES95	-0,114	0,459	0,032
BES96	0,106	0,709	0,051
BES97	0,504	0,908	0,082
BPI90	-0,947	-1,342	-0,269
BPI91	-0,770	-0,971	0,250
BPI92	-0,359	-0,036	-0,898
BPI93	-0,058	-0,147	-0,504
BPI94	-0,434	-0,196	-0,390
BPI95	-1,017	-0,356	-0,205
BPI96	-0,715	0,534	-0,420
BPI97	-0,126	0,645	-0,157
BPSM90	0,432	-1,613	-0,688
BPSM91	0,004	-1,195	-0,749
BPSM92	-0,622	-0,476	-0,982
BPSM93	-0,726	-0,200	-1,141
BPSM94	-0,904	-0,452	-1,049
BPSM95	-0,431	0,641	-1,293
BPSM96	-0,235	0,876	-1,365
BPSM97	0,053	0,878	-1,327
CGD90	-1,224	-0,233	1,431
CGD91	-1,064	-0,330	1,596
CGD92	-1,145	0,980	0,804
CGD93	-0,452	1,261	0,457
CGD94	-0,490	1,663	0,301
CGD95	-0,280	1,913	0,416
CGD96	-0,317	2,208	0,228
CGD97	-0,202	2,607	0,827
MELLO90	-0,890	-1,321	-0,018
MELLO91	-0,381	-1,612	-0,159
MELLO92	-0,083	-1,084	-0,579
MELLO93	3,727	-1,249	-0,907
MELLO94	-0,650	-0,652	-0,894
MELLO95	-0,525	-0,682	-0,731
MELLO96	-0,019	-0,414	-0,704
MELLO97	0,251	-0,476	-0,700

Anexo G1 -Matriz de distâncias

	BCP90	BCP91	BCP92	BCP93	BCP94	BCP95	BCP96	BCP97	BES90	BES91	BES92	BES93	BES94	BES95	BES96	BES97	BPM90	BPM91	BPM92	BPM93	BPM94	BPM95	BPM96	BPM97	BPM98	BPM99	BPM100
BCP90	0.00	1.82	2.04	2.73	3.08	3.56	3.96	4.24	1.64	1.22	2.65	2.98	3.15	3.15	3.11	3.31	2.79	4.01	3.62	3.52	3.40	3.36	3.65	3.65	3.60	3.69	
BCP91	1.82	0.00	1.44	1.64	1.64	2.04	2.43	2.85	0.49	0.64	1.10	1.37	1.36	1.51	1.58	1.66	2.04	1.45	2.32	1.86	1.84	1.95	2.27	1.96	2.26	2.06	
BCP92	2.04	1.44	0.00	0.76	1.31	1.90	2.15	3.38	1.82	1.82	2.22	2.38	2.52	2.53	2.40	2.14	3.36	2.85	3.42	2.91	3.04	3.14	3.43	2.93	3.38	3.10	
BCP93	2.73	1.64	0.76	0.00	0.63	1.24	1.44	1.65	2.11	2.18	2.13	2.20	2.37	2.30	2.14	1.85	3.35	2.88	3.10	2.80	2.82	3.22	3.17	2.60	3.28	2.88	
BCP94	3.08	1.64	1.31	0.63	0.00	0.73	0.96	1.29	2.12	2.24	1.84	1.82	1.99	1.87	1.72	1.48	3.08	2.64	2.59	2.11	2.37	2.86	2.69	2.10	2.98	2.51	
BCP95	3.56	2.07	1.90	1.24	0.73	0.00	0.37	0.85	2.53	2.63	1.87	1.74	1.99	1.77	1.53	1.20	3.36	2.92	2.54	2.13	2.41	2.93	2.53	1.88	3.30	2.78	
BCP96	3.96	2.43	2.15	1.44	0.96	0.37	0.00	0.49	2.89	2.99	2.23	2.08	2.32	2.08	1.84	1.51	3.66	3.25	2.75	2.38	2.69	3.23	2.78	2.14	3.55	3.01	
BCP97	4.24	2.85	2.38	1.66	1.29	0.85	0.49	0.00	3.33	3.43	2.71	2.57	2.81	2.57	2.33	1.97	4.10	3.71	3.18	2.82	3.15	3.70	3.24	2.60	3.95	3.13	
BES90	1.64	0.49	1.82	2.11	2.12	2.53	2.89	3.33	0.00	0.31	1.24	1.55	1.46	1.69	1.82	1.98	1.86	1.25	2.41	2.00	1.89	1.84	2.32	2.14	2.19	2.14	
BES91	1.22	0.64	2.04	2.24	2.43	2.69	3.00	3.33	0.31	0.00	1.32	1.59	1.50	1.80	1.98	2.01	1.41	1.49	2.54	2.24	2.11	2.03	2.24	2.28	2.46	2.40	
BES92	2.65	1.10	2.22	2.13	1.84	1.87	2.23	2.71	1.24	1.32	0.00	0.32	0.41	0.51	0.61	0.96	2.04	1.91	1.32	1.31	1.23	1.24	1.42	1.34	2.09	2.11	
BES93	2.95	1.37	2.38	2.20	1.82	1.74	2.08	2.57	1.55	1.63	0.32	0.00	0.37	0.24	0.32	1.80	2.15	1.61	1.56	1.22	1.20	1.14	1.16	1.74	2.44	2.09	
BES94	2.98	1.36	2.52	2.37	1.99	1.99	2.32	2.81	1.46	1.59	0.41	0.37	0.00	0.31	0.36	1.15	1.80	1.28	1.30	0.98	0.88	1.08	0.95	0.71	1.22	1.82	
BES95	3.15	1.51	2.53	2.30	1.87	1.77	2.08	2.57	1.69	1.80	0.51	0.24	0.31	0.00	0.38	0.92	2.07	1.58	1.33	1.02	1.02	1.32	0.95	0.51	2.32	1.97	
BES96	3.15	1.58	2.40	2.14	1.72	1.53	1.84	2.33	1.82	1.89	0.61	0.33	0.66	0.38	0.00	0.55	2.43	1.91	1.66	1.33	1.36	1.70	1.25	0.71	2.67	2.28	
BES97	3.11	1.66	2.14	1.86	1.48	1.20	1.51	1.97	1.98	2.01	0.96	0.80	1.15	0.92	0.55	0.00	2.89	2.34	2.14	1.79	1.88	2.23	1.78	1.19	3.09	2.67	
BPM90	3.31	2.04	3.36	3.35	3.08	3.36	3.66	4.10	1.86	2.11	2.04	2.15	1.80	2.07	2.43	2.89	0.00	0.66	1.56	1.51	1.26	0.99	1.90	2.15	0.72	1.07	
BPM91	2.79	1.45	2.85	2.88	2.64	2.92	3.26	3.71	1.25	1.49	1.44	1.61	1.28	1.58	1.91	2.34	0.66	0.00	1.54	1.32	1.06	0.80	1.65	1.79	1.19	1.28	
BPM92	4.04	2.38	4.01	2.91	2.59	2.54	2.75	3.16	2.41	2.64	1.70	1.56	1.30	1.53	1.66	2.14	1.56	1.54	0.00	0.51	0.54	1.01	0.82	1.03	1.69	1.22	
BPM93	2.92	1.66	2.91	2.00	2.24	2.24	2.32	2.24	1.25	1.24	1.30	1.22	1.02	1.02	1.33	1.55	0.33	0.51	0.00	0.33	0.32	0.59	0.99	1.59	1.09	1.50	
BPM94	3.52	1.84	3.04	2.92	2.37	2.41	2.69	3.15	1.89	2.11	1.26	1.20	0.88	1.02	1.38	1.89	1.26	1.06	0.54	0.00	0.00	0.63	0.78	0.93	1.45	1.12	
BPM95	3.40	1.95	3.31	3.22	2.86	2.93	3.23	3.70	1.84	2.03	1.42	1.44	1.08	1.32	1.70	2.23	0.99	0.90	1.01	1.03	0.63	0.00	0.96	1.34	1.47	1.42	
BPM96	3.87	2.27	3.43	3.17	2.69	2.53	2.78	3.24	2.32	2.47	1.34	1.16	0.95	0.95	1.25	1.78	1.90	1.65	0.82	0.95	0.76	0.96	0.00	0.65	2.18	1.90	
BPM97	3.66	1.96	2.93	2.60	2.10	1.88	2.14	2.60	2.14	2.28	1.01	0.74	0.71	0.51	0.71	1.19	1.75	1.79	1.03	0.87	0.93	1.34	0.65	0.00	2.34	1.94	
BPM98	3.65	2.26	3.38	3.28	2.96	3.30	3.56	3.95	2.19	2.49	2.36	2.44	2.12	2.32	2.67	3.09	0.72	1.19	1.59	1.52	1.45	1.47	2.18	2.34	0.00	0.60	
BPM99	3.69	2.08	3.10	2.86	2.51	2.78	3.01	3.39	2.14	2.44	2.09	2.11	1.82	1.97	2.28	2.67	1.07	1.28	1.22	1.08	1.15	1.42	1.90	1.94	0.00	0.00	
BPM100	4.04	2.40	3.59	3.34	2.88	2.94	3.17	3.59	2.41	2.66	1.94	1.87	1.56	1.68	2.04	2.64	1.17	1.34	0.52	0.81	0.68	0.88	1.16	1.48	1.19	0.98	
BPM101	4.27	2.62	3.80	3.53	3.03	3.01	3.22	3.65	2.64	2.87	2.03	1.93	1.63	1.71	2.06	2.57	1.46	1.59	0.47	0.92	0.81	0.99	1.03	1.43	1.51	1.29	
BPM102	4.15	2.58	3.82	3.60	3.13	3.13	3.34	3.72	2.68	2.92	2.08	1.98	1.69	1.82	2.19	2.71	1.18	1.41	0.70	1.06	0.85	0.86	1.19	1.81	1.90	1.20	
BPM103	4.44	3.14	4.15	3.86	3.28	2.98	2.74	2.90	3.29	2.56	2.35	2.12	1.89	1.73	1.66	1.88	2.33	2.29	1.56	1.23	1.56	1.62	1.89	2.19	2.34	1.83	
BPM104	4.82	3.08	4.00	3.66	2.99	2.66	2.78	3.15	3.23	3.42	2.23	1.97	1.80	1.74	1.91	2.31	2.57	2.51	1.00	1.35	1.46	1.86	1.11	1.23	2.58	2.17	
BPM105	4.79	3.02	3.85	3.37	2.76	2.43	2.53	2.89	3.21	3.40	2.20	1.94	1.86	1.70	1.84	2.20	2.66	2.57	1.09	1.32	1.51	1.98	1.24	1.21	2.62	2.15	
CGD00	2.16	1.54	2.82	3.06	2.96	3.13	3.50	3.97	1.21	1.10	1.33	1.58	1.47	1.72	1.87	2.16	2.05	1.47	2.49	2.26	1.99	1.65	2.07	2.12	2.65	2.68	
CGD01	1.91	1.39	2.63	2.91	2.86	3.07	3.44	3.91	1.04	0.90	1.34	1.62	1.54	1.78	1.91	2.14	2.13	1.52	2.61	2.34	2.09	1.80	2.22	2.21	2.70	2.72	
CGD02	3.29	2.20	3.31	3.27	2.97	2.81	3.12	3.69	2.15	2.11	1.23	1.19	1.22	1.25	1.31	1.65	2.57	2.06	2.13	2.04	1.82	1.69	1.37	1.44	3.08	2.91	
CGD03	3.58	2.20	3.10	3.10	2.89	2.48	2.17	2.44	2.89	2.32	2.34	1.11	0.98	1.06	0.88	0.79	1.08	2.75	2.26	1.88	1.75	1.89	1.84	1.17	0.93	3.08	2.77
CGD04	3.98	2.62	3.45	3.19	2.76	2.38	2.58	3.00	2.76	2.27	1.54	1.22	1.47	1.26	1.14	1.35	3.09	2.65	2.08	2.03	1.98	2.15	1.36	1.17	3.42	3.08	
CGD05	4.08	2.77	3.46	3.17	2.75	2.29	2.48	2.87	2.93	2.93	1.72	1.41	1.47	1.70	1.47	1.27	3.14	3.39	2.93	2.36	2.27	2.26	2.47	1.67	1.40	3.70	3.33
CGD06	4.44	3.14	3.78	3.46	3.02	2.50	2.66	3.02	2.88	2.28	1.55	1.29	1.75	1.59	1.59	1.73	3.68	3.21	2.79	2.19	2.13	2.69	1.69	1.62	3.93	3.55	
CGD07	4.44	3.34	3.83	3.57	3.22	2.69	2.83	3.15	3.51	3.46	2.38	2.17	2.44	2.21	1.95	1.84	4.17	3.67	3.16	2.66	2.06	3.24	2.47	2.20	4.47	4.09	
MELL090	3.06	1.82	1.16	3.19	2.95	3.25	3.56	4.01	1.61	1.86	1.88	2.03	1.69	1.97	2.32	2.76	0.26	0.46	1.64	1.52	1.27	0.99	1.91	2.11	0.86	1.16	
MELL091	3.12	1.81	2.97	2.95	2.73	3.11	3.40	3.81	1.70	2.00	2.07	2.21	1.90	2.14	2.46	2.85	0.64	0.85	1.74	1.54	1.44	1.41	2.19	2.27	0.53	0.81	
MELL092	3.52	1.91	2.98	2.79	2.42	2.68	2.93	3.33	1.95	2.25	1.88	1.92	1.62	1.78	2.11	2.51	0.95	1.08	1.13	0.94	0.97	1.24	1.74	1.78	0.64	0.22	
MELL093	5.42	4.14	3.61	3.05	2.92	3.17	3.01	2.83	4.55	4.77	4.49	4.44	4.47	4.38	4.36	4.25	4.72	4.65	4.26	3.96	4.32	4.88	4.81	4.36	4.18	3.74	
MELL094	3.92	3.22	3.54	3.32	2.89	2.99	3.23	3.66	2.31	2.58	1.94	1.91	1.57	1.73	2.09	2.59	0.98	1.19	0.68	0.87	0.71	0.84	1.28	1.58	1.01	0.86	
MELL095	3.74	3.13	3.33	3.12	2.70	2.83	3.08	3.51	2.12	2.38	1.79	1.77	1.44	1.60	1.97	2.45	0.91	1.05	0.69	0.75	0.60	0.79	1.27	1.50	0.94	0.73	
MELL096	3.74	1.90	3.03	2.72	2.24	2.32	2.54	2.96	2.12	2.38	1.61	1.54	1.28	1.35	1.68	2.09	1.38	1.34	0.54	0.34	0.56	1.12	1.21	1.20	1.27	0.78	
MELL097	3.74	1.96	2.98	2.54	2.05	2.16	2.37	2.78	2.14	2.41	1.68	1.80	1.39	1.43	1.70	2.07	1.54	1.48	0.78	0.49	0.80	1.37	1.42	1.30	1.33	0.76	
MEL098	0.51	0.27	0.93	0.84	0.79	0.84	1.04	1.22	0.10	0.21	0.28	0.31	0.10	0.22	0.44	0.74	-0.85	-0.50	-0.43	-0.24	-0.34	-0.53	-0.20	0.12	-0.91	-0.65	
Std Dev	2.18	0.96	1.37	1.10																							

Anexo H1 Análise MDS

D-star: Raw stress = .0000000; Alienation = .0000098

O-hat: Raw stress = .0000000: Stress = .0000049

Final Configuration

D-star: Raw stress = .0000000; Alienation = .0000098

D-hat: Raw stress = .0000000: Stress = .0000049

	DIM. 1	DIM. 2
BCP97	-0,938	-1,016
BES97	-0,488	0,062
BPI97	0,245	0,039
BPSM97	0,946	0,254
CGD97	-0,579	1,227
MEII97	0,814	-0,567

	Distance	D-star	D-hat
D(3, 2)	0,733	0,733	0,733
D(4, 3)	0,733	0,733	0,733
D(6, 3)	0,832	0,832	0,832
D(6, 4)	0,832	0,832	0,832
D(5, 2)	1,168	1,168	1,168
D(2, 1)	1,169	1,169	1,169
D(6, 2)	1,446	1,446	1,446
D(5, 3)	1,446	1,446	1,446
D(4, 2)	1,446	1,446	1,446
D(3, 1)	1,585	1,585	1,585
D(5, 4)	1,809	1,809	1,809
D(6, 1)	1,809	1,809	1,809
D(4, 1)	2,272	2,272	2,272
D(5, 1)	2,272	2,272	2,272
D(6, 5)	2,272	2,272	2,272

Anexo H2 Análise MDS

D-star: Raw stress = 0.000000: Alienation = 0.000000

D-hat: Raw stress = 0.000000; Stress = 0.000000

Final Configuration

D-star: Raw stress = 0.000000; Alienation = 0.000000

D-hat: Raw stress = 0.000000; Stress = 0.000000

	DIM. 1	DIM. 2
BCP90	-1,170	-0,381
BCP97	0,917	-0,906
BES90	-0,659	-0,004
BES97	0,437	-0,058
CGD90	-0,526	0,617
CGD97	1,001	0,732

	Distance	D-star	D-hat
D(5, 3)	0,635	0,635	0,635
D(3, 1)	0,635	0,635	0,635
D(6, 4)	0,970	0,970	0,970
D(4, 2)	0,974	0,974	0,974
D(4, 3)	1,098	1,098	1,098
D(5, 4)	1,177	1,177	1,177
D(5, 1)	1,188	1,188	1,188
D(6, 5)	1,532	1,532	1,532
D(4, 1)	1,640	1,640	1,640
D(6, 2)	1,640	1,640	1,640
D(3, 2)	1,816	1,816	1,816
D(6, 3)	1,816	1,816	1,816
D(5, 2)	2,098	2,098	2,098
D(2, 1)	2,152	2,152	2,152
D(6, 1)	2,440	2,440	2,440

Anexo H3 Análise MDS

Final Configuration

D-star: Raw stress = .0000000; Alienation = .0000032

D-hat: Raw stress = .0000000; Stress = .0000032

	DIM. 1	DIM. 2
BPI90	-0,925	-0,003
BPI97	1,072	0,403
BPSM90	-0,869	-0,217
BPSM97	1,380	-0,376
MELLO90	-0,940	0,129
MELLO97	0,281	0,063

D-star: Raw stress = .0000000; Alienation = .0000032
D-hat: Raw stress = .0000000; Stress = .0000032

	Distance	D-star	D-hat
D(5, 1)	0,133	0,133	0,133
D(3, 1)	0,221	0,221	0,221
D(5, 3)	0,353	0,353	0,353
D(4, 2)	0,837	0,837	0,837
D(6, 2)	0,861	0,861	0,861
D(6, 3)	1,184	1,184	1,184
D(6, 4)	1,184	1,184	1,184
D(6, 1)	1,208	1,208	1,208
D(6, 5)	1,223	1,223	1,223
D(5, 2)	2,031	2,031	2,031
D(2, 1)	2,038	2,038	2,038
D(3, 2)	2,038	2,038	2,038
D(4, 3)	2,255	2,255	2,255
D(4, 1)	2,335	2,335	2,335
D(5, 4)	2,375	2,375	2,375

Anexo H4 Análise MDS

Final Configuration

D-star: Raw stress = .0020236; Alienation = .0049982

D-hat: Raw stress = .0005736; Stress = .0026611

	DIM. 1	DIM. 2
BCP90	-1,554	-0,111
BCP94	-0,004	-0,846
BCP97	0,633	-1,186
BES90	-0,709	0,160
BES94	0,004	0,259
BES97	0,363	-0,114
CGD90	-0,579	0,664
CGD94	0,665	0,534
CGD97	1,181	0,641

D-star: Raw stress = .0020236; Alienation = .0049982
D-hat: Raw stress = .0005736; Stress = .0026611

	Distance	D-star	D-hat
D(9, 8)	0,527	0,518	0,522
D(6, 5)	0,518	0,520	0,522
D(7, 4)	0,520	0,527	0,522
D(3, 2)	0,722	0,710	0,717
D(8, 5)	0,716	0,716	0,717
D(5, 4)	0,720	0,716	0,717
D(8, 5)	0,716	0,720	0,717
D(7, 5)	0,710	0,722	0,717
D(6, 2)	0,819	0,819	0,819
D(4, 1)	0,887	0,887	0,887
D(9, 6)	1,114	1,105	1,108
D(6, 3)	1,105	1,105	1,108
D(6, 4)	1,107	1,107	1,108
D(5, 2)	1,105	1,114	1,108
D(4, 2)	1,229	1,222	1,225
D(7, 6)	1,222	1,229	1,225
D(7, 1)	1,245	1,237	1,244
D(8, 7)	1,251	1,245	1,244
D(9, 5)	1,237	1,251	1,244
D(8, 4)	1,424	1,424	1,424
D(8, 2)	1,535	1,535	1,535
D(5, 3)	1,576	1,576	1,576
D(7, 2)	1,616	1,601	1,606
D(5, 1)	1,601	1,616	1,606
D(8, 3)	1,721	1,715	1,718
D(2, 1)	1,715	1,721	1,718
D(9, 7)	1,760	1,760	1,760
D(6, 1)	1,916	1,901	1,907
D(9, 3)	1,908	1,902	1,907
D(9, 2)	1,902	1,908	1,907
D(4, 3)	1,901	1,916	1,907
D(9, 4)	1,951	1,951	1,951
D(7, 3)	2,211	2,211	2,211
D(8, 1)	2,311	2,311	2,311
D(3, 1)	2,436	2,436	2,436
D(9, 1)	2,836	2,836	2,836

Anexo H5 Análise MDS

Final Configuration

D-star: Raw stress = .1439658; Alienation = .0421493

D-hat: Raw stress = .0478274; Stress = .0242994

	DIM. 1	DIM. 2
BPI90	-1,079	-0,048
BPI94	0,200	0,123
BPI97	1,272	0,474
BPSM90	-0,867	-0,506
BPSM94	-0,146	0,570
BPSM97	1,567	-0,578
MELLO90	-1,110	-0,097
MELLO94	-0,196	0,469
MELLO97	0,358	-0,406

D-star: Raw stress = .1439658; Alienation = .0421493
D-hat: Raw stress = .0478274; Stress = .0242994

	Distance	D-star	D-hat
D(7, 1)	0,058	0,058	0,058
D(8, 5)	0,113	0,113	0,113
D(8, 2)	0,525	0,476	0,515
D(4, 1)	0,505	0,505	0,515
D(9, 2)	0,552	0,525	0,531
D(5, 2)	0,565	0,552	0,531
D(7, 4)	0,476	0,565	0,531
D(3, 2)	1,128	1,024	1,062
D(9, 8)	1,036	1,036	1,062
D(8, 1)	1,024	1,076	1,062
D(8, 4)	1,184	1,092	1,114
D(8, 7)	1,076	1,089	1,114
D(5, 1)	1,120	1,120	1,114
D(9, 5)	1,099	1,128	1,114
D(6, 3)	1,092	1,173	1,114
D(2, 1)	1,290	1,184	1,255
D(7, 2)	1,328	1,222	1,255
D(9, 3)	1,268	1,229	1,255
D(5, 4)	1,296	1,238	1,255
D(9, 4)	1,229	1,268	1,255
D(7, 5)	1,173	1,290	1,255
D(4, 2)	1,238	1,296	1,255
D(9, 6)	1,222	1,328	1,255
D(6, 2)	1,537	1,421	1,481
D(9, 1)	1,481	1,467	1,481
D(9, 7)	1,500	1,481	1,481
D(8, 3)	1,467	1,500	1,481
D(5, 3)	1,421	1,537	1,481
D(6, 5)	2,062	2,050	2,056
D(8, 6)	2,050	2,062	2,056
D(7, 3)	2,449	2,352	2,403
D(3, 1)	2,408	2,408	2,403
D(4, 3)	2,352	2,435	2,403
D(6, 4)	2,435	2,449	2,435
D(6, 1)	2,689	2,689	2,699
D(7, 6)	2,720	2,720	2,720

Anexo H6 Análise MDS

Final Configuration
D-star: Raw stress = .8939236; Alienation = .0787284
D-hat: Raw stress = .4043816; Stress = .0529925

	DIM. 1	DIM. 2
BCP94	0,713	0,929
BCP97	1,348	0,956
BES94	-0,087	-0,025
BES97	0,673	-0,149
BPI94	-0,642	0,214
BPI97	-0,086	-0,150
BPSM94	-1,144	0,104
BPSM97	-0,587	-0,610
CGD94	0,324	-0,844
CGD97	1,045	-1,151
MELLO94	-1,054	0,233
MELLO97	-0,502	0,492

D-star: Raw stress = 0.000000; Alienation = 0.000000
D-hat: Raw stress = 0.000000; Stress = 0.000000

	Distance	D-star	D-hat
D(6, 5)	0,596	0,596	0,596
D(4, 3)	0,605	0,605	0,605
D(2, 1)	0,839	0,839	0,839
D(5, 4)	0,935	0,935	0,935
D(5, 3)	1,061	1,061	1,061
D(4, 1)	1,061	1,061	1,061
D(6, 4)	1,403	1,403	1,403
D(4, 2)	1,455	1,455	1,455
D(3, 1)	1,461	1,461	1,461
D(6, 3)	1,645	1,645	1,645
D(5, 1)	1,951	1,951	1,951
D(3, 2)	2,019	2,019	2,019
D(5, 2)	2,096	2,096	2,096
D(6, 2)	2,230	2,230	2,230
D(6, 1)	2,297	2,297	2,297

Bibliografia

- Aaker, D. e Kumar, V. e Day, G. (1995), *Marketing Research*, 5th ed., John Wiley e Sons: NY
- Aczel, Amir D. (1996), *Complete Business Statistics*, 3rd ed., Irwin: Chicago.
- Ansoff, H. Igor. (1966), *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill: São Paulo.
- Associação Portuguesa de Bancos (1990 a 1997), *Boletins Informativos*. APB: Lisboa.
- Badoc, Michel (1986), *Marketing Management pour la Banque et l'Assurance Européennes*, Editions d'Organizations: Paris.
- Barata, José Martins (1981), *Analyse de la Rentabilité Bancaire au Portugal*, Univ. d'Orléans: Orléans
- Barata, José Monteiro (1995), *O Sector Bancário em Portugal Evolução e Análise Estratégica: 1986-1992*, Revista da Banca nº 33 - Jan/Março, págs 22-31 e 57.
- Barsoux, J. e Angehrn, A. (1997), *Em Busca de Clientes na Internet*, Diário Económico - Domínio da Empresa, págs. 145-147.
- Canals, Jordi (1993), *Competitive Strategies in European Banking*, Oxford University Press: Oxford.
- Chewood, Mark (1998), *Distribution of Retail Financial Services-Virtual Banking*, IBM-Banking Finance & Securities - 6º Seminário Marketing Financeiro, Fevereiro. pag. 3.
- Courssergues, Sylvie de (1996), *Gestion de la Banque*, Dunod: Paris.

-
- Donnelly, J. e Berry, L. e Thompson, T. (1985), *Marketing Financial Services- A Strategic Vision*, Business One Irwin
- Doyle, Peter (1994), *Setting Business Objectives and Ensuring Performance*, Journal of General Management, Vol 20, 2, págs 1-19.
- Efma e Gemini (1998), *L'Avenir de la Distribution des Services Financiers en Europe - Rapport d'Etude*, Janeiro. págs 3-5, 8-10 e 14-16.
- Estatística, Versão 4.3 (1993), Statsoft, inc : USA.
- Gonçalves, Victor e Palma dos Reis, António e Duque, João (1997), "*Strategic Performance Analysis in the Portuguese Financial Services Industry*", Documento de trabalho nº4/97, ISEG: Lisboa.
- Kotler , Philip (1997), *Marketing Management*, Prentice Hall: New Jersey.
- Krasts, Aivars (1981) *Performance Evaluation at Coroco*, Planning Review, Vol 9, 6 Nov, págs 30-33.
- Las casas, Alexandre (1993), *Marketing de Serviços*, Atlas: São Paulo.
- Lendrevie, Jacques e Lindon, Denis e Outros (1992), *Mercator-Teoria e Prática de Marketing*, Publicações Dom Quixote: Lisboa.
- Lybrand, Coopers &. (1997), Conferência *Construindo a Banca do Futuro*, Maio, Forum Telecom, Lisboa, Maio, págs 2-4.
- Lybrand, Coopers & (1997), "*Building Tomorrow's Retail Bank*", C&L: London.
- Martin, Tony (1991), *Financial Services Direct Marketing*, Mcgraw-Hill: London.

-
- Mckendrick, D. (1992), *Use and Impact of Information Technology in Indonesian Commercial Banks*, World Development , vol 20, nº 12 pág. 1763.
- Mello, Vasco de (1997), *Impacto do Euro no Sector Bancário*, Anuário da Economia Portuguesa , O Economista, págs. 106-110.
- Mendes, Victor A. (1990), *The Portugueses Banking Industry in 1965-88:Analysis of Scale and Scope Economies*, Univ. Of South Carolina: USA.
- Nagle, Thomas (1987), *The Strategy and Tactics of Pricing, a Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall: New York.
- Payne, Adrian. (1993), *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall: New York.
- Pinho, Paulo Soares de (1996), *Custos e Benefícios da Concentração Bancária*, Semanário Económico - Banca, Maio, págs 20-23.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press: New York
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press: New York
- Rech, Elizabeth (1998), *Marketing 1to1- Competing in the Age of Interactivity- 6º Seminário Marketing Financeiro*, Fev. Págs 2-8 www.marketing1to1.com
- Silvestre, António Luís (1994), *A Medida da Dimensão dos Distritos de Portugal: uma Aplicação da Análise Factorial*, Cemafre, ISEG: Lisboa
- Svigals, Jerome (1997), *Bank Branching 2010*, Lafferty Publications: Dublin.
- Unicre (1998), www.unicre.pt.

